

---

---

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2002-2007

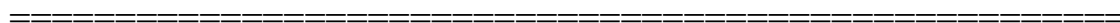
Markéta Cettlová

Rozhovory v personální praxi

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: ..... **PhDr. Renata Kocianová, PhD.**  
Oponent bakalářské práce: .....  
Datum obhajoby: .....  
Výsledek obhajoby: .....



P r o h l a š u j i ,

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

*(datum, podpis autora/ky)*

## **Obsah:**

<b>0</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>str. 5</b>
<b>1</b>	<b>Strategické řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>str. 6</b>
<b>2</b>	<b>Základní personální činnosti .....</b>	<b>str. 9</b>
<b>3</b>	<b>Techniky vedení personálních rozhovorů .....</b>	<b>str. 11</b>
	<b>3.1 Neverbální komunikace .....</b>	<b>str. 12</b>
	<b>3.1.1 Kontextuální projevy .....</b>	<b>str. 14</b>
	<b>3.1.2 Performační projevy .....</b>	<b>str. 15</b>
	<b>3.1.3 Paralingvistické projevy .....</b>	<b>str. 17</b>
	<b>3.2 Aktivní naslouchání .....</b>	<b>str. 18</b>
	<b>3.3 Techniky kladení otázek .....</b>	<b>str. 20</b>
<b>4</b>	<b>Základní typy personálních rozhovorů .....</b>	<b>str. 22</b>
	<b>4.1 Výběrový rozhovor .....</b>	<b>str. 23</b>
	<b>4.2 Vstupní rozhovor .....</b>	<b>str. 28</b>
	<b>4.2.1 Celopodniková orientace .....</b>	<b>str. 29</b>
	<b>4.2.2 Útvarová orientace .....</b>	<b>str. 29</b>
	<b>4.3 Rozhovor v rámci adaptačního procesu .....</b>	<b>str. 30</b>
	<b>4.4 Hodnotící rozhovor .....</b>	<b>str. 31</b>
	<b>4.5 Disciplinární (kritický) rozhovor .....</b>	<b>str. 34</b>
	<b>4.6 Výstupní rozhovor .....</b>	<b>str. 37</b>
	<b>4.7 Další typy rozhovorů .....</b>	<b>str. 39</b>
	<b>4.7.1 Koučovací rozhovor .....</b>	<b>str. 39</b>
	<b>4.7.2 Rozhovor pro poskytnutí zpětné vazby po vzdělávací     akci .....</b>	<b>str. 40</b>
	<b>4.7.3 Rozhovor jako metoda při analýze pracovních     míst .....</b>	<b>str. 41</b>
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>str. 43</b>

## 0 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila rozhovory v personální praxi. Rozhovor jako jedna z metod personální práce má dnes své nezastupitelné místo, především dnes v době e-mailové a mobilní komunikace. Dle mého názoru není vždy možné osobní rozhovor zaměnit za metodu dotazníkových šetření nebo psychologických testů. Komunikace je velmi důležitá pro organizaci jako celek, ale především pro personální práci, tedy práci s lidmi. Ve své práci využívám i poznatky ze své personální praxe.

První kapitola je věnována strategickému řízení lidských zdrojů, aby celá práce byla zasazena do širšího rámce. Strategické řízení lidských zdrojů je úzce propojeno se strategickým řízením celé organizace. Cílem strategického řízení lidských zdrojů je získat konkurenční výhodu prostřednictvím lidského potenciálu v organizaci.

Ve druhé kapitole se věnuji personálním činnostem. Téma rozhovorů souvisí téměř se všemi personálními činnostmi, proto považuji za důležité uvést jednotlivé činnosti a alespoň v krátkosti je charakterizovat. Zvolila jsem základní členění personálních činností podle Koubka, které nejlépe odpovídá dalšímu členění jednotlivých typů rozhovorů.

Ve třetí kapitole se zabývám technikami vedení personálních rozhovorů. V krátkosti se zmiňuji o obecných technikách vedení rozhovoru, které platí pro jakékoliv typy rozhovorů. Dále věnuji pozornost neverbální komunikaci, která je podle mého názoru nedílnou součástí každého rozhovoru, který je veden mezi lidmi „tváří v tvář“. Neverbální komunikací jsou vyjadřovány emoce a postoje a tyto jsou stejně důležité pro úspěšný rozhovor jako obsahové sdělení. Neverbální komunikace je velmi široké téma, které by vydalo na samostatnou bakalářskou práci, proto bych chtěla zdůraznit pouze oblasti, které s problematikou personálních rozhovorů přímo souvisí. Další podkapitola bude věnována aktivnímu naslouchání, které je velmi důležité a je podstatou správně vedeného rozhovoru, aby se rozhovor nestal monologem a aby partneři v rozhovoru mohli dospět ke shodě nebo k vyjasnění svých stanovisek. Poslední podkapitola je věnována technikám kladení otázek. Pomocí kladení otázek je v podstatě řízen průběh rozhovoru a jejich správné a vhodné použití je nezbytné pro úspěšně vedený rozhovor.

Ve čtvrté kapitole jsem se již zaměřila na jednotlivé typy personálních rozhovorů. Výčet rozhovorů není určitě konečný, zaměřuji se především na rozhovory, které považuji za nejdůležitější nebo nejčastěji používané. Jsou seřazeny podle toho, jak se s nimi pracovník setkává nebo může setkávat od nástupu do organizace až do jeho odchodu. Prvním z rozhovorů je tedy výběrový rozhovor jako jedna z metod výběru pracovníků, dalším je vstupní rozhovor, který je součástí adaptačního procesu. Poté uvádím hodnotící rozhovor, který slouží především k poskytnutí zpětné vazby a ke stanovení pracovních cílů pro další období. Další typ rozhovoru je disciplinární, který patří mezi nejnáročnější a měl by ho vést jen dobře proškolený pracovník personálního útvaru nebo liniový manažer. V poslední podkapitole se ve stručnosti věnuji dalším typům rozhovorů jako je rozhovor koučovací, rozhovor pro poskytnutí zpětné vazby po vzdělávací akci a rozhovor jako metoda při analýze pracovních míst.

Na závěr bych ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové za její ochotu, cenné rady a připomínky a odbornou pomoc při vypracování této bakalářské práce.

# 1 Strategické řízení lidských zdrojů

První definice řízení lidských zdrojů říká, že jeho úkolem je zabezpečit, aby lidé v organizaci, lidské zdroje, byly využívány způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a tak, aby zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Řízení lidských zdrojů se stará o důsledky organizačních rozhodnutí pro produktivitu a podmínky, za nichž pracují zaměstnanci podniku. Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je realizovat potenciál zaměstnanců a přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace uznalo, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí, která produkuje značnou přidanou hodnotu. Aby se této hodnoty plně využilo, potřebujeme strategii lidských zdrojů, která zabezpečuje proces analýzy potřeb lidských zdrojů v organizaci s přihlédnutím k měnícím se podmínkám a vytváří a rozvíjí aktivity nutné k uspokojení těchto potřeb.

„Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, které jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody.“ (Armstrong, 2002, s. 52)

Význam strategického řízení lidských zdrojů se zpravidla zaměřuje na čtyři klíčové prvky:

- využití plánování,
- vytvoření jednotného přístupu k tvorbě a řízení personálních systémů založených na politice zaměstnanosti, strategii lidských zdrojů a jasné podnikové „filozofii“,
- sladění činností řízení lidských zdrojů s některými explicitními strategiemi,
- pojetí lidí v organizaci jako „strategického zdroje“, který vytváří „konkurenční výhodu“ (Armstrong, 1999, s. 168).

Lidi je třeba řídit stejným způsobem, jako každý jiný zdroj organizace. To znamená, že je třeba je pořídit levně, používat úsporně a tam, kde to má největší účinek, a rozvíjet je tak, aby přinášeli organizaci maximální příspěvek. Proto je třeba lidi řídit způsobem,

který je v souladu s celkovou strategií podniku a navazuje na ni. Organizacím vzniknou velké problémy, budou-li se snažit provádět nové strategie se staromódními a nevhodnými systémy lidských zdrojů. Výkon organizací závisí na tom, zda se vytvoří pevný svazek mezi řízením lidských zdrojů a podnikatelskou strategií.

K zajištění potřebného souladu musí organizace vypracovat systémy řízení lidských zdrojů, které uvedou podnikatelskou strategii v život. Nejdůležitější systémy, které je třeba sladit se strategií za účelem maximalizace výkonu, jsou výběr a hodnocení pracovníků, jejich odměňování a rozvoj. Každý systém řízení lidských zdrojů musí být propojen s podnikovou strategií tak, aby se chování zaměstnanců „usměrnilo“ k dominantní soustavě hodnot organizace nebo k její kultuře. (Armstrong, 2002, s. 30).

Úspěšné úsilí o strategičtější řízení lidských zdrojů začíná identifikací strategických potřeb organizace. Tyto potřeby jsou obvykle vyjádřeny v podnikatelském záměru. V turbulentních obdobích organizace definují a předefinovávají tyto potřeby, aby odpovídaly plánům zajišťujícím přežití podniku, jeho růst, přizpůsobivost, produktivitu nebo ziskovost. V tomto stádiu se podnikatelské záměry obvykle rozvíjejí do konkrétnějších strategických cílů organizace vyjádřených definicí cíle nebo formulací vize.

Příčina změny řízení lidských zdrojů může být externí (stav země, její ekonomiky, změna konkurenční situace, změny techniky nebo technologie, vývoj trhu práce) nebo interní (velikost podniku, organizační struktura, charakter a obsah práce, tlaku řadových pracovníků). (Koubek, 2001, s. 25)

Strategie lidských zdrojů představuje „pevný bod“, k němuž směřují a rozvíjejí se všechny činnosti a politiky řízení lidských zdrojů. Znamená dva procesy integrace. Vertikální integrace zjišťuje a utváří účinné typy chování na všech úrovních hierarchie organizace. Horizontální integrace zajišťuje, aby všechny činnosti, o nichž se soudí, že ovlivňují účinné chování, skutečně také představovaly konzistentní a logický obraz, tzn., že politika řízení lidských zdrojů musí vysílat stejná poselství a utvářet vzájemně se posilující soustavy chování v celé organizaci. (Armstrong, 2002, s. 63-65).

Strategie lidských zdrojů vyžaduje dostat pod kontrolu široký úsek činností. Kromě tradičních personálních činností však zahrnuje i vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, struktury a kultury organizace, kontrolní systémy a podnikové procesy v pozadí.



## 2 Základní personální činnosti

Podstatou personálního řízení je řídit lidi takovým způsobem, pomocí něhož se zajistí stabilita a zvýší výkonnost organizace. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují pomoc a služby. Literatura nám nabízí různá pojetí personálních činností s různým výčtem jednotlivých aktivit. Budeme-li se snažit o stručné avšak výstižné pojetí, můžeme použít členění podle Koubka (2001, s. 27-28), který kategorizuje základní činnosti personalisty následovně:

- analýza pracovních míst – do této činnosti bychom měli zahrnout i vytváření pracovních míst, rozhodování o obsahu práce a odpovědnostech na jednotlivých pracovních pozicích a následně také pořizování popisu pracovních míst a jejich aktualizace; jednou z metod analýzy pracovních míst je i rozhovor (blíže se mu věnuji v kapitole 4.7.3);
- personální plánování – je odhadování budoucích potřeb pracovních sil v organizaci a to nejen co se týká počtu pracovníků, ale i jejich předpokládané kvalifikace; personální plánování proto úzce souvisí i s problematikou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců;
- získávání a výběr pracovníků – je jednou z klíčových činností v organizaci; jde o zabezpečování odpovídajícího počtu zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a s tím samozřejmě souvisí i výběr vhodných a efektivních metod výběru a strategie získávání pracovníků vůbec; jednou z metod výběru pracovníků je i metoda rozhovoru (blíže se jí věnuji v kapitole 4.3);
- hodnocení pracovníků – je běžnou součástí řízení týmů, ale i výkonnosti celé organizace; hodnocení probíhá ve třech oblastech: hodnocení potenciálu pracovníků, pracovního chování a hodnocení cílů; jednou z metod hodnocení je metoda rozhovoru (blíže se jí věnuji v kapitole 4.4);
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – je přijímání pracovníků, jejich povyšování nebo přesun na jiná pracovní místa, propouštění a penzionování pracovníků;
- odměňování – je nástroj k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků; patří sem i systém zaměstnaneckých výhod; odměňování nemusí být vždy formou finančních, ale i nefinančních odměn;

- podnikové vzdělávání pracovníků – do této personální činnosti zahrnujeme identifikaci potřeb vzdělávání, plánování a vlastní realizaci vzdělávacích aktivit a v neposlední řadě hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání;
- pracovní vztahy – úkolem personálního útvaru v organizaci je mimo jiné zajištění a udržení dobrých pracovních vztahů, zajištění komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci, ale i mezi jednotlivými útvary a v neposlední řadě řešení stížností zaměstnanců a disciplinárních jednání;
- péče o pracovníky – je velmi široká oblast, která zahrnuje zdravotní péči o zaměstnance, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o pracovní prostředí v organizaci, ale také např. poradenství pro zaměstnance;
- personální informační systém – doplňují pro úplnost, ale dle mého názoru to není personální činnost ve smyslu činností tak jak jsou uvedeny výše; jsou to spíše administrativní úkony, které jsou nedílnou součástí personální práce (shromažďování a aktualizace osobních a personálních údajů o zaměstnancích – kvalifikace, absolvovaná školení apod.).

Toto je základní škála pracovních činností, které zajišťují personalisté ve spolupráci s liniiovými manažery v souladu s personální politikou společnosti. Každá z těchto činností má svá specifika. Rozsah a náročnost jednotlivých činností jsou ovlivněny především velikostí organizace, tj. počtem zaměstnanců a důležitostmi, která je personální činnosti v dané organizaci přikládána.

### 3 Techniky vedení personálních rozhovorů

Rozhovor, jako každá jiná forma komunikace, má různý účel a proto se v jeho průběhu používají různé techniky. Používají se při něm různé styly, neverbální náznaky a intonace v různých situacích a s různými lidmi. Při rozhovoru jde o umění působit slovy. Proto je nutné při něm dodržovat následující pravidla:

- soustředit komunikační zátěž na sebe – projednáváme-li s partnerem něco obtížnějšího, řekneme například: „Doufám, že se mi podaří Vám to správně vysvětlit.“; je to rozhodně lepší, než: „Většina lidí to obtížně chápe.“; jestliže druhá osoba zjevně nerozumí obsahu sdělení, je lépe říci: „Možná se nevyjadřuji dost jasně.“, než „Vy to nechápete?“;
- být konkrétní – pokud chce vedoucí rozhovoru partnerovi něco sdělit, něco nabídnout, musí mu detailně vysvětlit danou situaci a vytvořit u něj určitou představu; důležité je vyslovit přesvědčení, že dotyčný má předpoklady pro dosažení daného cíle;
- parafrázovat – jestliže vedoucímu rozhovoru někdo oponuje, může namítnout: „Rád bych se ujistil, že Vás dobře chápu. Mám tomu rozumět tak, že to nechcete vzít, protože...“; tento postup mu umožní porozumět námitkám a postupně se s nimi vypořádat;
- nechat rekapitulovat druhého – je způsobem, kterým je možné dosáhnout v dialogu porozumění; navíc to partnerovi pomůže uvědomit si, co mu vedoucí rozhovoru vlastně sdělil;
- požádat o to, co se očekává od druhého – jakmile vedoucí rozhovoru skončí s popisem toho, co chce, aby druhý vykonal, dodá: „Jste ochoten to přijmout?“;
- kladení vyjasňujících otázek – při aktivním naslouchání vedoucí rozhovoru neváhá klást doplňující otázky, aby partnerovi lépe rozuměl a projevil svůj zájem; jestliže si není jist významem, neměl by se bát zeptat a připustit, že neporozuměl;
- mluvit jednoduše;
- naučit se mluvit příjemně;
- je-li to nutné, lze naznačit, že s daným názorem nesouhlasí;
- uvědomit si vždy, s kým mluvíme (McLaganová, Krembs, 1998, s. 25-27).

Efektivní komunikace mezi vedoucím rozhovoru a jeho partnerem je postavena na základních principech – pravidlech, které je třeba dodržovat:

- ✓ přímost – přímá komunikace znamená „čestná“, „pravdivá“, probíhající mezi dvěma lidmi; její aktéři neusilují o prosazení skrytých cílů prostřednictvím manipulace; při přímé komunikaci lidé vyjadřují, co si doopravdy myslí a pociťují;
- ✓ respekt – ke komunikačnímu partnerovi přistupujeme s respektem, tj. jednáme s ním jako s člověkem a ne jako s věcí; respektujeme jeho potřeby, cíle a názory a přistupujeme k němu s vědomím, že každý účastník komunikace do ní vnáší jedinečný a osobitý vklad; respektovat komunikačního partnera znamená naslouchat mu, vzít v úvahu jeho hodnoty názory a pocity, jeho specifický pohled na věc; neuvádíme ho do rozpaků, nezastrašujeme ho, neopravujeme ani na něj neútočíme, pokud neporušuje naše práva nebo nepřekračuje naše morální hranice;
- ✓ společná odpovědnost – za úspěšný průběh komunikace nesou odpovědnost obě strany, ne jen personální manažer; je třeba zaměstnance aktivně zapojit do komunikace, nenechávat je v roli pasivních příjemců; všichni lidé v organizaci, na všech úrovních a pozicích, musí v zájmu svém, všech ostatních i celé organizaci usilovat o zvýšení produktivity a lepší plnění úkolů;
- ✓ cílovost – komunikace neprobíhá nahodile nebo bez zaměření na určitý cíl; naopak, je vědomá, záměrná a specificky zaměřená; cílem je přijmout rozhodnutí a řešit pracovní problémy (McLaganová, Krembs, 1998, s. 28-29).

### **3.1 Neverbální komunikace**

Slovo komunikace má základ v latinském slově communicatio, což znamená sdělení nebo také sdílení něčeho. Latinské slovo communico bylo používáno ve smyslu činit něco společným, sdílet s někým něco. (Kábrt, Kucharský a kol., 1991, s. 89).

Komunikace tedy znamená sdílení nebo sdělování informací a zaznamenává mnoho podob. Intrapersonální (vnitřní komunikace člověka), interpersonální (komunikace mezi lidmi), masová (komunikace, která oslovuje velký počet lidí najednou, její interakce je

omezená), a další. Různé druhy komunikace naplňují náš každodenní život, ať už společenský, osobní nebo pracovní.

Interpersonální i skupinová komunikace je vždy procesem interkace. Působí na sebe vždy dva nebo více objektů, kteří si střídají role mluvčího a posluchače. Nebo přesněji řečeno oba objekty působí neustále jako mluvčí i posluchač. V okamžiku, kdy jeden vysílá své sdělení, zároveň i přijímá sdělení z reakce druhé osoby. Pro komunikační proces jsou důležité ještě další dva prvky a to je obsah sdělení a forma sdělení. Komunikačním cílem je vždy dorozumění. U skupinové komunikace to bývá také ustavení a sdílení společných pravidel chování členů skupiny.

„Každá organizace je tvořena skupinami lidí, kteří pracují spolu. Pracovní skupina je skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“ (Bedrnová, 1998, s. 86). Efektivnost komunikace nezávisí jen na obsahu a formě sdělení, ale i na zkušenostech, postojích a kulturních návycích komunikujících. Tzn., že stejnému sdělení mohou různí posluchači porozumět odlišně.

„Důležité je uvědomit si, že sdílíme, i když nesouhlasíme. Na naší komunikaci s druhými je pozoruhodné to, že ji vždy spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní a zároveň jsme její součástí a jsme jí zpětně ovlivňováni.“ (Hospodářová, 2002/VIII, s. 12)

Komunikace nepředstavuje jen pouhou výměnu informací mezi dvěma partnery. Komunikace je svou povahou komplexní proces, který vyžaduje zvládnutí a uplatňování komunikačních dovedností. Při komunikaci používáme dva hlavní komunikační způsoby. Verbální komunikaci, kterou sdělujeme naše myšlenky. To jsou převážně slovní signály přijímané sluchem. A neverbální komunikaci, kterou vyjadřujeme často nevědomě naše emoce a pocity. To jsou všechny ostatní prostředky, kterými můžeme sdělit nějaký význam. Při běžné komunikaci, kdy jsou oba aktéři ve fyzické blízkosti, fungují vždy oba způsoby současně.

Podle názorů expertů se verbálního vyjádření používá k předání informace, zatímco neverbální komunikace prozrazuje postoje a emoce lidí. Zajímavé je zjištění, že většina

lidí se při interakci s ostatními soustředí na svůj hlas, ale méně dbá na svá gesta a mimiku. Umění posoudit partnera v dané situaci je nejen intuicí, ale především schopností číst neverbální projevy dané osoby a stavět je do souvislostí se slovním obsahem jeho výpovědí. Proto neverbální komunikace úzce souvisí s problematikou personálních rozhovorů. Například při hodnotícím nebo disciplinárním rozhovoru tazatele zajímá verbální sdělení stejně jako postoje a emoce pracovníka. Stejně tak i při výběrovém rozhovoru zkoumáme, zda je verbální sdělení v souladu s neverbálním. Personalisté a linioví manažeři se díky neverbálním signálům snaží posoudit, zda je uchazeč nervózní, zda jsou jeho sdělení pravdivá apod. Při interpretaci neverbálních signálů je nutné se vyvarovat chyb, které vznikají z přílišného zjednodušení a paušalizace jednotlivých projevů. Nelze je posuzovat odděleně, ale v celém komplexu a za určité situace. Například, když má někdo zkřížené ruce na prsou, může to znamenat, že mu je zima, ale také, že není nakloněn našemu stanovisku.

Neverbální komunikaci můžeme rozdělit do tří skupin: kontextuální projevy, performační projevy a paralingvistické projevy. (Khelerová, 1995, s. 25).

### **3.1.1 Kontextuální projevy**

Slovo proxemika pochází ze stejného základu jako „proximita“, tedy blízkost. Tato problematika se týká osobního prostoru, interpersonálních zón (existují čtyři typy: intimní, osobní, sociální a veřejná zóna). Při komunikaci je potřeba dodržovat pravidlo nenarušovat intimní zónu partnera. Je dovoleno přistoupit k němu jen na tu vzdálenost, kterou on sám akceptuje a která mu je pohodlná. Pokud tuto hranici překročíme, poznáme to na změně jeho chování. Začne se ošívát, zneklidní a snaží se od nás odtáhnout. Tím ho proti sobě můžeme popudit. (Khelerová, 1995, s. 30-35)

Problematika osobního prostoru se dotýká především výběru vhodných prostor pro konání personálních rozhovorů, případně rozsazení účastníků rozhovoru u stolu. Například pokud vedoucí rozhovoru a pracovník sedí naproti sobě může to vyvolat konfrontační atmosféru.

Posturologie se zabývá tělesným postojem, polohou. Tělo je velmi výmluvné, proto je třeba zajistit, aby náš postoj byl v souladu s našimi slovy. Náš postoj a poloha jsou v daném momentě ovlivněny i vztahem k druhé osobě, dojmem, který chci u druhého

vyvolat, sociální roli či statutární pozici, kterou zaujímám vůči druhému. Asymetrický postoj těla obvykle svědčí o nedostatku důvěry a může signalizovat buď pasivní, nebo nepřímo agresivní chování. (O' Brien, 1999, s. 46-47).

Stejně tak poznatky z oblasti posturologie je možno využít při vedení personálních rozhovorů. Tělesný postoj je zachycením vnitřních pocitů, je tedy podle něj možné rozeznat, jak se náš partner v komunikaci právě cítí nebo v jakém je rozpoložení.

Haptika je nauka o dotecích. Doteky pro nás mají informační hodnotu a jsou obvykle spojeny s určitou úrovní emoční intenzity. Zvláštní skupinou doteků jsou tzv. autokontakty – dotýkání se vlastního těla. Mají pro nás značnou informativní hodnotu, z mnutí si nosu, ucha, hlazení obličeje či vzájemných doteků rukou můžeme vyčíst jaké emoční vzrušení osoba právě prožívá (úzkost, hněv, nejistota, očekávání, radost). (Khelerová, 1995, s. 36-38).

### **3.1.2 Performační projevy**

Mimika se zabývá výrazy obličeje, které jsou považovány za jedny z hlavních indikátorů vztahu komunikátora ke sdělovanému obsahu i k osobě, které něco sděluje. Poměrně dobře lze rozpoznat z výrazu obličeje tzv. primární emoce – štěstí/neštěstí, neočekávané překvapení/splněné očekávání, strach a bázeň/pocit jistoty, radost/smutek, klid/rozčilení, spokojenost/nespokojenost až znechucení a zájem/nezájem.

Obličej lze rozdělit na tři mimické zóny:

- oblast čela a obočí
- oblast očí a víček
- oblast dolní části obličeje (zahrnuje tváře, nos a ústa).

Podle odborníků lze např. pocit štěstí s velkou přesností určit z dolní části obličeje, překvapení z oblasti čela a obočí, smutek a strach z oblasti očí a víček apod. Důležitou skutečností je fakt, že v žádné izolované oblasti nebyla přesnost jeho identifikace vyšší než 30%. Je proto důležité sledovat výraz obličeje i jako celek. Zvláštní pozornost je věnována úsměvu, který značně působí, pokud je vhodně použitý, jako silný a pozitivní signál. Vedoucí rozhovoru by se proto měl, s ohledem na situaci, často upřímně usmívat. Navozuje tak přátelskou a otevřenou atmosféru pro komunikaci. (Khelerová, 1995, s. 38-40)

Oční kontakt - pohled a pohyby očí jsou velmi těžko ovladatelné, a proto o člověku nejvíce napoví. Ti, kteří nemají co skrývat a důvěřují sobě i svému partnerovi, nemají problém udržovat s tím, s kým jednají stálý kontakt pohledem. To je další z předpokladů úspěšné komunikace. Ti, kteří něco tají nebo lžou, mají tendenci pohledem uhýbat. (Khelerová, 1995, s. 41). Tím, že se na partnera díváme zpříma, získáváme o něm neustále informace. Můžeme postřehnout i nepatrné změny v jeho chování, které často mohou znamenat zvrát v jednání. Kromě toho dáváme najevo svou pozornost.

Člověk, který nedokáže udržet oční kontakt, není příliš sebevědomý, anebo se v dané situaci necítí nejlépe. I to je pro nás informace. Z očních zorniček můžeme vyčíst i zaujetí. Hovoříme-li o něčem, co druhého zajímá, jeho zorničky se rozšíří. Naopak výrazem silné samolibosti jsou přivřená víčka během hovoru. (Khelerová, 1995, s. 41).

Kinetika je řeč pohybu. Zahrnuje všechny druhy pohybu různých částí těla (v případě pohybů rukou hovoříme o gestice). Z časového hlediska rozlišujeme bodové činnosti a pohybové pozice. Při komunikaci tváří v tvář hodnotíme kinetické projevy u všech zúčastněných jako jeden celek. (Khelerová, 1995, s. 43).

Gestikou rozumíme pohyby rukou. Použití vhodných gest – energického podání ruky spojeného s úsměvem a očním kontaktem – může vzbudit sympatie. Na druhé straně správná interpretace neverbálních signálů partnera je cennou informací o tom, jak jsme druhou osobou viděni a jaké má emoce, jaká je její osobnost. Je zajímavé, jak různě se dá vyložit přístup vašeho partnera jen z pouhého podání ruky na pozdrav.

Při podání ruky hraje roli směřování dlaní:

- dominantní podání ruky – dominantní jedinec má tendenci uchopit vaši ruku tak, že ji obrátí dlaní vzhůru a celou paži tlačí dolů; jeho ruka je přitom hřbetem vzhůru;
- rovnocenné podání ruky – jsou-li oba partneři vstřícní a je-li mezi nimi rovnocenné postavení, podávají ruku vertikálně, nesnaží se tedy změnit polohu ruky partnera;
- politikovo gesto – partner vám oběma rukama uchopí podávanou pravici; snaží se přitom vzbudit dojem srdečnosti a bodrosti; předstírá, že se s vámi rád setkává;



- leklá ryba – partner vám nabídne téměř bezvládnou ruku; lidem, kteří zdraví tímto způsobem, je většinou přisuzován slabý charakter; někdy to ale znamená, že si jsou v dané situaci nejistí; opakem je příliš silné sevření podané ruky spojené s mohutným a dlouhotrvajícím potřásáním; v tomto případě může jít opět o dominanci anebo o předstíranou srdečnost. (Khelerová, 1995, s. 21-26)

Neverbální signály z oblasti gestiky je opět velmi důležité sledovat a vyhodnocovat při vedení personálních rozhovorů. Například zakrývání části obličeje nebo přikrývání úst působí, jako by chtěl partner v komunikaci pronášena slova zadržet. Hraní si při komunikaci se šperky, tužkami, sponkami na papír apod. působí nervózním dojmem.

Naopak rozevřené dlaně nebo rozpřážené paže signalizují, že jsme otevření tomu, co se právě říká. Postoj s rukama složenýma a přitisknutýma k hrudníku naznačuje opak. Gesto otevřené dlaně nebo rozevřených paží může posloužit k pobídce druhé strany, která má co říci, ale váhá. Samozřejmě gesta uzavřenosti nejsou vždy negativní. Chová-li se k nám někdo agresivně, pak založením paží volně před tělem naznačíme, že sebou nehodláme nechat manipulovat (O' Brien, 1999, s. 49-50).

### 3.1.3 Paralingvistické projevy

Hlasový projev - i hlas je důležitým komunikačním prostředkem. V rámci neverbální komunikace je třeba sledovat tyto stránky:

- rychlost mluvy – když je člověk rozčilený, jeho slovní projev bývá rychlejší; to má zjevné nevýhody: pro adresáta je obtížnější pochopit smysl sdělení; existuje reálné riziko, že nebude předána důležitá informace, je-li vyslovena příliš rychle; kromě toho rychle mluvící člověk vypadá rozrušeně, což nepůsobí přesvědčivě či pozitivně; vyrovnaný jedinec hovoří klidně a stále stejnou rychlostí, sdělení je tak velmi dobře srozumitelné;
- síla hlasu – prozrazuje, jak dalece má člověk se kterým jednáte, tendenci se prosazovat; kdo mluví příliš hlasitě, prosazuje se zřejmě rád; je velmi těžké ho při hovoru usměrnit; naopak ten, kdo mluví velmi tiše, o sobě vypovídá, že se v dané situaci necítí nejlépe nebo není sebevědomý; síla hlasu může ale vyjadřovat právě prožívanou emoci – radost, nebo strach;

- výška hlasu – výšku hlasu ovlivňuje především napětí a stres; způsobují, že výška hlasu stoupá a to odvádí pozornost od obsahu projevu a snižuje jeho účinnost; nižší hloubka hlasu působí přesvědčivěji;
- zabarvení hlasu – je-li náš hlas plný, rezonuje a vychází z bránice nebo břicha, hovoříme nejvýrazněji; když naopak mluvíme roztřeseně, jsme nejistí a vyčerpaní, náš hlas je tenký a vychází z oblasti krku; čím náš hlas více rezonuje, tím pevněji, klidněji a autoritativněji bude působit naše sdělení;
- dále lze sledovat: objem řeči, plynulost řeči, intonace (melodie řeči), chyby v řeči, správnost výslovnosti, kvalita (věcnost) hovoru a členění řeči (frázování); (O'Brien, 1999, s. 53-54)

### 3.2 Aktivní naslouchání

Efektivní komunikace vyžaduje nejen vysílat, ale i přijímat informace. Aktivně naslouchat znamená být vnímavý a pozorný k hovořící osobě – být empatický. Vlastní myšlenky a soudy je třeba předkládat teprve, až partner úplně dokončí, co chce říci. Druhého můžeme přerušovat jen tehdy, kdy je to nezbytné (v případech kdy se osoba vyjadřuje nebo chová nevhodně). Samozřejmě dobře vedený personální rozhovor je třeba usměrňovat, ale je vždy je nutné přerušovat s citem, resp. pomocí neverbálních náznaků upozornit, že chceme do rozhovoru vstoupit.

Aktivní naslouchání je charakterizováno:

- uvolněným držením těla
- klidným přerušovaným vizuálním kontaktem
- úsměvy a příkyvováním, povzbuzujícími hovořícího
- myšlenkovou rekapitulací, shrnutím hlavních bodů sdělení

Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje několik schopností: schopnost koncentrace během delšího časového úseku, schopnost (ale i ochotu) pochopit názor a stanovisko partnera a schopnost „číst mezi řádky“, tedy dávat do souvislostí to, co partner řekl s tím co si asi myslí (Khelerová, 1995, s. 14-15).

Být aktivním posluchačem má pro personalistu dvojí význam. Nasloucháním pomáhá vytvářet atmosféru jednání a buduje vztah s partnerem. Každý člověk má občas potřebu

se vypovídat a hovořit o svých problémech. Když je mu to umožněno, lze lépe získat jeho důvěru. Slovo aktivní zde znamená, že je partnerovi poskytována na jeho sdělení adekvátní odezva (verbální či neverbální) a je mu dáváno najevo, že je skutečně vnímán.

Skutečné naslouchání je vysoce aktivní (nikoli pasivní) činnost, která zahrnuje schopnost porozumět tomu, co bylo řečeno, organizovat a analyzovat sdělení tak, aby je bylo možno následně využít.

Aby měl partner pocit, že opravdu posloucháme, co říká, je třeba být bdělý a uvolněný, vyhýbat se roztržitému pohrávání si s předměty a šustění papíry. Velmi důležitý je častý přerušovaný pohled do očí, soustavně udržovaný vizuální kontakt. Výměna pohledů by neměla trvat déle než 3 – 4 sekundy. Nepřerušování pohledu po této době může být signálem hrozby a vést ke znepokojení a zvýšení napětí. Přikyvování a přitakávání „ano“ a „hm“, i úsměvy pobízejí hovořícího, aby pokračoval. Je však třeba je rozumně dávkovat, jinak můžeme působit příliš znuděně nebo blahosklonně (O'Brien, 1999, s. 37-40).

Chyby v naslouchání:

- koncentrace pouze na jednu informaci
- nadřazenost posluchače
- projev emocí a problémů posluchače
- rozptylování se
- skákání do řeči
- netečnost

Při komunikaci se často stává, že myšlenkami bloudíme někde jinde a pouze předstíráme, že vnímáme, co nám druhý sděluje. Nebo se může stát, že nám partner sdělí pro nás důležitou informaci a my se na ni soustředíme natolik, že už zbytek sdělení nevnímáme. Jednoduchou pomůckou, jak se tomu vyhnout, je stručně si zapisovat informace do poznámkového bloku. Dalším chybným chování při rozhovoru je projevování nadřazenosti. Znemožňuje totiž vzbudit v partnerovi pocit jistoty a důvěry, a tím i získat cenné informace. Nepříznivě působí také přehnaná aktivita posluchače,

který partnera nenechá větu doříct a dokončí ji sám. Nepřijatelná je netečnost či naopak neustálé skákání do řeči (Khelerová, 1995, s. 14-15).

### 3.3 Techniky kladení otázek

„Otázka může být, je-li vhodně položena, cennější než jakékoliv jiné formy verbální komunikace. Je to forma veskrze interaktivní, druhému dává signál, že je důležité, co si myslí, že nás zajímá postoj, který zaujímá“. (Plamínek, 1994, s. 43)

Vhodnou otázkou můžeme získat informace, ale i projevit zájem o to, co nám partner sděluje. Otázka zároveň může usměrňovat průběh rozhovoru.

Přehled základních forem otázek:

- otevřená otázka – předpokládá volnou výpověď partnera; „Jaký je Váš názor na XY?“;
- uzavřená otázka – dává pouze možnost odpovědět kladně nebo záporně.; „Máte zájem o výrobek?“;
- informační otázka – je většinou krátká (maximálně 9 slov) a zjišťuje skutkovou podstatu věci; někdy může mít podobu uzavřené otázky; nebezpečí těchto otázek spočívá v tom, je-li jich položeno více za sebou, rozhovor dostává podobu výslechu; „Dostali jste náš dopis ze ...?“, „Slyšel jste už o našem výrobku?“;
- sugestivní otázka – je položena s cílem ovlivnit partnera; odpověď je předem jasná; „Jistě víte, že...?“, „Přece byste nechtěl...?“;
- alternativní otázka – nepředpokládá zamítavé stanovisko; dává pouze možnost výběru ze dvou alternativ; „Hodí se vám pondělí nebo čtvrtek?“;
- protiotázka – dává možnost čelit námitkám nebo získat zpátky ztracenou iniciativu; „Proč si myslíte, že výrobek XY není kvalitní?“, „Chcete tím říct, že s námi nebudete dále jednat?“;
- kontrolní otázka – má podobu otevřené otázky a ověřuje, zda jsme správně pochopili výrok partnera; během rozhovoru by se měla často opakovat, dává

najevo posluchačovi pozornost a včas odhaluje možná nedorozumění; „Jestliže jsem vám správně rozuměl, tak...?“, „Podle Vás tedy ...?“;

- motivační otázka – navozuje důvěru partnera, působí na jeho prestiž; „Jako zkušený odborník jistě vidíte, jaké výhody má výrobek XY?“;
- rétorická otázka – má vyburcovat posluchače a vzbudit jeho zájem; tázající si na ni většinou odpoví sám, nebo otázka ani odpověď nevyžaduje; „Jistě se ptáte, jaké výhody Vám naše nabídka přinese? Například získáte.“ (Khelerová, 1993, s. 36-39)

V rámci vedení rozhovoru je vhodné zjistit si o partnerovi co nejvíce informací třeba i z oblasti jeho zájmů a osobního života. Snadněji se pak volí vhodná taktická otázka na úvod. Podaří-li se nám vystihnout, co partnera zajímá, podaří se nám s ním rozvinout komunikaci. Pak už můžeme pouze aktivně naslouchat a dalšími otázkami usměrňovat rozhovor.

Na úvod rozhovoru je nejlepší položit otevřenou otázku. Podle toho, jak ochotně se rozpovídá, lze usuzovat jaký je jeho zájem o předmět jednání. K urychlení rozhovoru stačí položit několik uzavřených otázek. Je však třeba je pokládat s citem. Pokud je jich příliš mnoho, může rozhovor vypadat spíše jako výslech. Partner pak může mít pocit, že s ním jednáme příliš stroze.

Při kladení otázek musí být respektována určitá pravidla. Především bychom neměli druhého přivést do rozpaků. Negativně na partnera působí pokud ho zesměšňujeme, nebo mu dáváme najevo svou převahu. Tato pozice vždy vede ke konfliktu. Partner zareaguje stáhnutím se do sebe, uzavře se, už se nám ho nepodaří „rozpovídat“ a dojde k přerušení komunikace.

Nevhodné je používání sugestivních otázek, neboť ovlivňují partnera při jeho odpovědi a on řekne spíše to, co od něj chceme slyšet, než to, co si skutečně myslí a cítí. Zajímavé je, že pokud se nám při rozhovoru podaří položit sérii několika za sebou jdoucích otázek, u kterých předpokládáme kladnou odpověď, je velmi pravděpodobné, že i ta poslední, nejdůležitější odpověď bude kladná. Takové metody však efektivní komunikaci škodí, nezjistíme totiž pravdivé informace, pouze psychologickým tlakem donutíme druhého, aby řekl to, co od něj chceme slyšet. (Khelerová, 1995, s. 16)

## 4 Základní typy personálních rozhovorů

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí v prostředí neustálých změn. Vlivy těchto změn ovlivňují procesy v organizaci, práci zaměstnanců, jejich pohodu a pocit stability. Pro zvládnutí těchto změn je nutná otevřená spolupráce a ta je možná pouze tehdy, jsou-li všechny vznikající problémy vyjasněny ve společném rozhovoru. Personální rozhovory souvisí téměř se všemi personálními činnostmi.

Správně vedený rozhovor se spolupracovníky přináší řadu výhod oběma stranám. Odbourají se různá nedorozumění nebo předsudky a kontakt mezi zaměstnanci v organizaci bude otevřenější a upřímnější. Vznikající problémy jsou zpracovány a řešeny společně. Zaměstnanci mají možnost vnést do rozhovoru svoje myšlenky a názory a budou se lépe identifikovat s nalezeným řešením. Podpoří se pocit soudržnosti a vzájemné spolupráce. U zaměstnanců vzroste pochopení pro organizační a personální změny, budou-li o nich včas informováni. (Mentzel, 2004, s. 16)

Vzhledem k tomu, že oblast řízení lidských zdrojů se zabývá lidským kapitálem, je komunikace a personální rozhovory jeho nedílnou součástí a personální rozhovory souvisí téměř se všemi personálními činnostmi. Úkolem personálního útvaru je zajištění komunikace v organizaci obecně a především mezi vedením organizace a zaměstnanci. Vedoucími rozhovorů jsou tedy personalisté nebo pracovníci managementu.

Pro efektivně vedený rozhovor je třeba dodržovat některá obecná pravidla. Oba partneři musí být včas informováni o konání a tématu rozhovoru, aby si mohli vyhradit dostatek času a na rozhovor se dobře připravit. Obě strany musí mít dostatek prostoru vyjádřit svůj názor. Je třeba věnovat se nejen rovině obsahové, ale i rovině mezilidských vztahů. Žádný rozhovor by neměl být bez výsledku. Na závěr oba partneři buď dojdou ke shodě nebo si vyjasní svá stanoviska a domluví se na tom, jak bude jejich další spolupráce probíhat.

## 4.1 Výběrový rozhovor

Výběr pracovníků je jednou z klíčových činností personálního útvaru v organizaci. Úkolem personalistů a liniových manažerů je najít pro konkrétní pracovní místo co nejvhodnějšího pracovníka. Před započítím samotného výběru se tedy musí dobře seznámit s popisem pracovního místa, které má být obsazeno.

Hlavním úkolem získávání pracovníků je nalézt osobu, která bude třeba pro obsazení uvolněného nebo nově vytvořeného pracovního místa. Problém spočívá v zajištění shody mezi potřebami pracovního místa a individuálními schopnostmi kandidátů. Je tedy důležité definovat požadované kompetence, ale i specifika pracovního místa ještě před vyhledáváním kandidátů na trhu práce a jejich následným výběrem. Vytvoření popisu pracovního místa je tedy první a základní etapou procesu výběru pracovníků neboť podmiňuje kvalitu celého výběru pracovníků. (Plane, 2003, s. 26).

Jednou z problematik, které je třeba mít na zřeteli při výběrovém řízení, ale i při ostatních personálních činnostech, je problematika diskriminace. „V pracovněprávních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů.“ (Zákon č. 65/1965 Sb. § 1 odst. 4, v aktuálním znění k 31.12.2006). Úkolem personálního útvaru v organizaci je tedy zajistit rovné zacházení se všemi pracovníky i uchazeči o zaměstnání v rámci výběrového řízení, ale i při všech ostatních podnikových činnostech. Do budoucna má být problematika diskriminace upravena samostatnou právní úpravou, tzv. „antidiskriminačním zákonem“.

Dalším úkolem personálního útvaru ještě před samotným výběrovým řízením je zvolit metody výběru, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. Personální útvar může volit mezi mnoha metodami, např. assessment centre, testy pracovní způsobilosti nebo vypracováním projektu na zadané téma, avšak nejčastěji používanou metodou je právě rozhovor (interview). Interview se

využívá v různých modifikacích a to jako individuální rozhovor (1+1), panelové rozhovory nebo výběrová komise.

Cílem výběrového interview je osobní kontakt s uchazečem, který slouží především k získání a posouzení informací o uchazeči, na jejichž základě je možné předpovědět budoucí pracovní výkon na daném pracovním místě, a dále k poznání vyjadřovacích schopností a chování uchazeče a k posouzení celkového dojmu, ale také k doplnění a vzájemné výměně informací, příp. vysvětlení nejasností v prvotní dokumentaci. Výběrový rozhovor zjišťuje především, zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci, zda je dostatečně motivován a zda zapadne do stávajícího týmu pracovníků.

Výběrové interview je jediným typem rozhovoru, kdy spolu nehovoří dva zaměstnanci z jedné společnosti. To je třeba mít při vedení rozhovoru na zřeteli. To znamená vyvarovat se slangových termínů, které jsou v organizaci běžné. Kandidát při vstupním rozhovoru nemusí mít o organizaci minimální informace nebo jen kusé a třeba i zkreslené. Je tedy nutné kandidátovi sdělit, čím se společnost zabývá, jakou má organizační strukturu a kam je zařazena pracovní pozice, o kterou se uchází.

Nevýhodou výběrového interview je jeho poměrně nízká validita. Pro predikci budoucího pracovního výkonu je nedostatečný, netestuje to, co je jeho smyslem - schopnost kandidáta vykonávat dobře danou práci, a to především při rozhovoru nestrukturovaném. Jeho validita stoupá při rozhovoru strukturovaném a je vhodnou metodou při kombinaci s testy pracovní způsobilosti a referencemi. Důvody jsou především v osobě vedoucího pohovoru. Tazatel může podlehnout subjektivnímu dojmu, „haló efektu“, stereotypizaci nebo nerozlišit uchazeče s dobrými sebezprezentačními schopnostmi od skutečného odborníka.

Halo efekt je velmi silný dojem, který mohou někteří kandidáti udělat na tazatele hned při vstupu do místnosti. Může vzniknout atraktivitou kandidáta nebo jeho velmi dobrým oblečením. Pokud k tomuto efektu dojde, má tazatel v další fázi rozhovoru tendenci všechny získané informace interpretovat pozitivně nebo se může snažit získat pozitivnější informace, aby se jeho počáteční úsudek potvrdil. „Negativní halo efekt je někdy označován jako horns efekt a může být rozpoznán, začne-li se tazatel snažit získat negativní informace, aby si potvrdil první dojem.“ (Foot, Hook, 2002, s. 87).



Mezi nejčastější chyby při vnímání druhého člověka patří efekt stereotypu, který se projevuje jako úsudek „zdravého lidského rozumu“, úsudek podmíněný předsudky, tradicí a rigidními myšlenkovými schémata. (Hroník, 1999, s. 170).

Stereotypizace je velmi častou chybou vnímání. Jedná se o přiřazení osoby k určité skupině na základě nějakých jejích vnějších znaků a následně jsou jí připsány určité vlastnosti typické pro danou skupinu. Příkladem stereotypů může být, že malí muži trpí napoleonským komplexem nebo že silní lidé bývají pomalí apod. Stereotypizace má kořeny jednak ve společnosti, ale také v rodině nebo sociálním prostředí. Zvláště nebezpečné jsou rasové stereotypy.

Efekt kontrastu vzniká při rozhovoru s několika kandidáty těsně po sobě. Pokud je jeden kandidát velmi špatný a po něm následuje kandidát průměrný, efektem kontrastu se tazateli může zdát druhý kandidát jako dobrý i když při posuzování objektivními metodami by byl pouze průměrný. „To znamená, že kandidáti mohou být v rozhovoru hodnoceni více, než by si zasloužili, protože je předcházeli nedostateční uchazeči a díky kontrastu se zdáli být lepší, než ve skutečnosti jsou.“ (Foot, Hook, 2002, s. 89).

Problémem může být také rychlé rozhodování tazatele. Při každém osobním kontaktu s jinou osobou si obvykle děláme úsudek během prvních několika minut rozhovoru. Pokud se této chyby dopustí tazatel, v dalším průběhu rozhovoru pak již nezmění své prvotní hodnocení o vhodnosti nebo nevhodnosti kandidáta vzhledem k obsazované pracovní pozici, proto je třeba nepodceňovat přípravu i vlastní průběh výběrového rozhovoru.

Při strukturovaném rozhovoru tazatel přesně dodržuje formu i pořadí předem připravených otázek, čímž je zajištěna srovnatelnost odpovědí jednotlivých kandidátů i objektivnost rozhovoru a všichni kandidáti mají stejnou příležitost. Snižuje možnost opomenutí některých důležitých informací. Nevýhodou je však nemožnost použít doplňující nebo upřesňující otázky. V nevýhodě jsou potom kandidáti s nižšími verbálními schopnostmi.

Kombinovaný rozhovor má stejně jako standardizovaný předem danou strukturu a formulaci otázek, ale tazatel může klást kandidátovi další otázky podle průběhu

rozhovoru. Tento druh rozhovoru je v praxi nejpoužívanější. Zajišťuje objektivitu a srovnatelnost a tazatel má větší šanci získat relevantní informace o kandidátech.

U nestrukturovaného rozhovoru se jeho obsah i forma utváří až ve vlastním průběhu. Tento druh rozhovoru je nejpřirozenější, ale nejméně objektivní, málo spolehlivý a málo validní. Neposkytuje tazateli možnost srovnat odpovědi jednotlivých kandidátů a ani nedává kandidátům stejnou šanci. Tazatel nemá pro sebe žádné vodítko, může sklouznout k otázkám, které se k danému pracovnímu místu nevztahují nebo jsou příliš osobní. Umožňuje hledat u kandidáta kvality, které tazatel sám preferuje.

Do přípravné fáze patří pečlivé prostudování specifik pracovního místa a dokumentace uchazeče, která obvykle zahrnuje životopis, motivační dopis, osvědčení o získaném vzdělání, příp. vypracovaný projekt na předem zadané téma nebo ukázkou vlastních prací.

V případě, že se bude jednat o strukturované nebo polostrukturované interview je třeba připravit strategii a scénář rozhovoru, tzn. seznam otázek a jejich pořadí. Při sestavování otázek je nutné vyjít z analýzy pracovního místa, tedy z popisu pracovního místa a jeho specifik. U každé otázky je třeba si ujasnit, co přesně se chceme od kandidáta dozvědět a jak se odpověď vztahuje k pracovnímu místu. Otázky se musí vztahovat ke zkušenostem, znalostem, dovednostem, schopnostem a dalším požadavkům na pracovní místo.

Nevhodné je kladení uzavřených otázek (odpověď je „ano“ nebo „ne“) a otázek sugestivních. Nepříliš vhodné jsou i polootevřené otázky. Ty naznačují kandidátovi jaký druh odpovědi tazatel očekává. Tím kandidáta znervózní, pokud se skutečnost liší od očekávané odpovědi. To může vést i k úmyslnému zkreslení odpovědi kandidáta ve snaze zavděčit se tazateli. Nejvhodnějším typem otázek jsou otevřené. Tyto začínají obvykle tázacím zájmem a podporují kandidáta, aby podal co nejvíce informací. Při sestavování otázek je nutné přihlídnout k jejich logické návaznosti. Musí být formulovány jasně, úplně, jednoznačně a srozumitelně tak, aby nedošlo ke zbytečným nejasnostem. Častou metodou bývá tázání se na jednu věc několika otázkami. Tazatel si tím ověří, že kandidát mluví pravdu, je vnitřně ztotožněn se svým tvrzením a je jistý ve svých názorech a tvrzeních.

Odborníci se v některých případech neshodují při volbě vhodných otázek pro výběrový rozhovor. M. Matějka a P. Vidlař (2002) ve své knize Vše o přijímacím pohovoru uvádějí jako běžně používané otázky např.: „Řekněte mi něco o sobě? (Oblast volné výpovědi, zaměřme se na preference a styl výpovědi – strohý, rozvítý aj.) Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky? (Jedná se opět o zjištění schopnosti sebehodnocení a uvědomování si svých kvalit. Dalo by se říci, že uchazeč podstupuje jakousi personální SWOT analýzu)“ (Matějka, Vidlař, 2002, s. 63).

Naopak M. Fott a C. Hook (2002) uvádějí tyto otázky jako nevhodné. „Takové otázky by mohly získat relevantní informace, ale jsou neurčité a v daném časovém omezení procesu pohovoru je pro tazatele lepší zaměřit se více na podstatné informace“ (Fott, Hook, 2002, s. 98).

První část otázek je motivačních. Zjišťují, co vedlo uchazeče ke změně zaměstnání a proč se rozhodl ucházet o pracovní místo právě v dané společnosti. „Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.... Jindy se určité podněty jako jsou např. peníze nebo pocty, stávají motivující, ale jen za podmínky příslušného vnitřního vyladění, které je dáno stavem trvalých a aktuálních potřeb individua. Vnější podněty mohou jedince stimulovat, ale nemusí ještě motivovat určité chování.“ (Nakonečný, 1996, s. 14). Druhá část otázek směřuje k odborným specifikům dané pracovní pozice a třetí část směřuje ke zjištění o osobních vlastnostech a hodnotách kandidáta.

Podle počtu otázek je nutné stanovit čas, který bude věnován každému kandidátovi. Časová dotace je různá podle odbornosti a náročnosti vybírané profese. U řadových pracovníků trvá interview 15 – 30 minut, u manažerských pozic trvá doba interview až jednu hodinu, ale tato doba by neměla být překročena.

Poslední etapou přípravné fáze je volba vhodného místa pro rozhovor. Vhodná je dobře osvětlená a větratelná místnost odpovídající úrovni firemní kultury, kde je zajištěn nerušený průběh rozhovoru.

Nejprve se s kandidátem přivítáme a představíme se. Pak ho uvedeme do místnosti, kterou jsme zvolili jako vhodnou pro vedení výběrového rozhovoru. Nabídneme občerstvení, pokud tak již neučinili pracovníci z recepce nebo někdo, kdo přišel s kandidátem do styku jako první.

Poté přijde hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči buď dle seznamu předem připravených otázek v případě strukturovaného rozhovoru nebo dle životopisu, který máme k dispozici.

K vlastnímu průběhu rozhovoru se používají dva základní přístupy:

Biografický (chronologický) rozhovor - podle předloženého životopisu se postupuje chronologicky buď od začátku (vzděláním) až k poslednímu zaměstnání nebo opačně od posledního zaměstnání k ukončenému vzdělání.

Podle specifikace pracovního místa – cílem ji získat informace o každém z hlavních bodů specifikace pracovního místa. Typické body jsou znalosti, dovednost a odbornost, osobní kvality a absolvované vzdělání. Hlavní část by měla tvořit 80% z celkového rozhovoru. (Armstrong, 2002, s. 383).

Další částí rozhovoru je seznámení uchazeče s pracovním místem a organizací. Důležité je samozřejmě motivovat uchazeče zájmu o pracovní místo, ale je nutné podávat vždy pravdivé a relevantní informace. Sdělení by mělo obsahovat informace o firemní kultuře, zaměstnaneckých benefitech, specifikách pracovního místa. Je možné se zde již dotknout rámcově i mzdových otázek. Poté je nutné nechat dostatečný časový prostor i pro otázky uchazeče. Závěr rozhovoru slouží k informování uchazeče o dalším průběhu výběrového řízení, o dalších kolech a o způsobu předání informací.

## **4.2 Vstupní rozhovor**

Vstupní rozhovor je první a jednou z nejdůležitějších částí adaptačního procesu zaměstnance. Cílem je co nejrychlejší adaptace v novém prostředí, v novém týmu a na novém pracovním místě a zároveň vytvoření příznivého postoje k podniku tak, aby se snížila pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Noví spolupracovníci vstupují do neznámého prostředí, musejí se adaptovat na nové kolegy a nového nadřízeného. Nemohou se spolehnout na zažitě zvyklosti. (Mentzel, 2004, s. 74). Proto je v této fázi důležité poskytnout jim co největší podporu a vytvořit pocit sounáležitosti s firmou a s firemními cíli.

Vstupní rozhovor je možné podle Armstronga (2002, s. 408) rozdělit na dvě fáze:

#### **4.2.1 Celopodniková orientace**

Tuto fázi vstupního rozhovoru zajišťují obvykle pracovníci personálního útvaru. Seznámí nové spolupracovníky s celkovým chodem organizace, psanými i nepsanými pravidly v organizaci a s dalšími důležitými informacemi jako jsou stručná charakteristika podniku, základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená), postup při stížnostech, uložení interních směrnic, možnost stravování a občerstvení, pravidla pro používání elektronické pošty a další. Ve velkých organizacích je možné tuto část vstupního rozhovoru nahradit vstupním školením pro větší počet nově nastupujících pracovníků, případně je možné doplnit ho ještě tištěnou příručkou, kde je možné nalézt všechny výše zmiňované informace. (Armstrong, 2002, s. 408).

#### **4.2.2 Útvarová orientace**

Druhou fázi vstupního rozhovoru vede přímý nadřízený nového pracovníka. Tento typ rozhovoru by neměl být tedy veden jen se zaměstnanci nově nastupujícími, ale i se zaměstnanci, kteří jsou přeloženi na nové pracoviště nebo povýšeni. Součástí útvarové orientace je i představení nové zaměstnance ostatním kolegům, což není rozhovor v pravém slova smyslu, ale jde o navázání pracovních a společenských kontaktů.

Vstupní rozhovor ve fázi útvarové orientace je zaměřen na konkrétní pracovní místo a úkoly jednak útvaru jako celku a úkoly nově nastupujícího pracovníka. Nadřízený musí vysvětlit pracovníkovi průběh prvního dne a konkrétně popsat jeho úkoly v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a do kdy je třeba je zvládnout. Jaká budou použita kritéria pro hodnocení pracovního výkonu, jakým způsobem mu bude poskytnuta zpětná vazba a jaká bude jeho role v týmu. Dále je třeba informovat pracovníka o očekáváních nadřízeného a zjistit, jaká očekávání má nový zaměstnanec od svých úkolů, spolupracovníků i od svého nadřízeného a na závěr nechat prosto pro dotazy nového zaměstnance (Mentzel, 2004, s. 76).

Při vstupním rozhovoru by měl nový spolupracovník hovořit více než nadřízený, je nutné nechat mu prostor pro představení se a povzbudit ho k rozhovoření se o svých pracovních zkušenostech. Podrobnějším rozbořem pracovních zkušeností, které jsou podobné záležitostem na novém pracovišti, je posilován pocit jistoty na novém pracovišti.

### **4.3 Rozhovor v rámci adaptačního procesu**

Důležitým procesem spojeným s přijetím nového pracovníka je tzv. adaptační proces. Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během adaptačního období dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v podnikové hierarchii funkcí. Adaptace probíhá jednak formálně, to je plánovaně podle předem připraveného adaptačního plánu a také neformálně tedy víceméně spontánně, díky informacím získávaným od spolupracovníků. V každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího adaptačním procesem.

Hlavním smyslem adaptačního procesu je, aby se nový pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické podnikové znalosti a dovednosti a ztotožnil se s podnikovými cíli. Adaptace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování pracovních schopností nového pracovníka, tak aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. (Koubek, 2001, s. 155).

Délka adaptačního procesu závisí na komplikovanosti a náročnosti pracovního místa, na které byl nový pracovník přijat. Zpravidla trvá 3 měsíce až půl roku. Důležitou součástí adaptačního procesu je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. V tomto období by se měl pravidelně konat rozhovor s přímým nadřízeným a s pracovníky personálního útvaru. Četnost rozhovorů opět závisí na náročnosti pracovního místa a také na dosavadním průběhu adaptačního procesu. Zpočátku se rozhovory konají v kratších intervalech, cca 1x týdně a postupně se interval prodlužuje. Tento typ rozhovor plynule přechází v rozhovor hodnotící.

Cílem rozhovoru je zjistit, jak se nový pracovník adaptuje na své pracovní místo, a vyhodnotit, jak plní své dosavadní úkoly, zda jsou mu jasné jeho povinnosti a kompetence, zda má dostatečnou podporu od svých kolegů, případně, zda se nepotýká s nějakými dalšími problémy osobního či pracovního charakteru. Rozhovor s pracovníky personálního útvaru se orientuje spíše na celkové dojmy z nového pracoviště a problémy celopodnikového charakteru.

#### **4.4 Hodnotící rozhovor**

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté. Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. (Hroník, 2006, s. 13).

Hodnotící rozhovory by měly být běžným nástrojem řízení a vedení podřízených pracovníků v každé organizaci. V systému hodnocení rozlišujeme tři hlavní oblasti hodnocení: vstupy (potenciál, způsobilost, praxe), proces (pracovní chování a přístup), výstup (pracovní výkon). Cílem hodnotících rozhovorů je poskytnutí zpětné vazby podřízeným, zhodnocení jejich pracovních výsledků, pracovního chování za určité období a určení potenciálu, možnost rozvoje a kariérního postupu. Metod hodnocení pracovníků je velké množství: motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů), assesment a development centre, 360° zpětná vazba a další.

Problematickou otázkou v oblasti hodnocení pracovníků zůstává, zda má být systém hodnocení spjat se systémem odměňování či nikoliv. Názory na tuto problematiku se různí.

Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem pracovního hodnocení a posuzování výkonností. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance. Funkční koncepce motivačního systému musí vytvořit takové

odměňování, které je snadno použitelné, výkonově orientované a flexibilní. Stanovení hmotné zainteresovanosti má zohlednit kvalitu zaměstnanců, individuální ochotu k výkonu, skutečnou zaměstnancovu výkonnost a přínos pro podniky, vnitropodnikovou spravedlnost i tržní „cenu práce“. (Stýblo, 2002, s. 26).

Dle mého názoru není efektivní propojovat systém hodnocení se systémem odměňování. Tato návaznost zabraňuje otevřené diskusi a může znehodnotit celý proces hodnocení. „Je nesnadné si představit, že hodnocená osoba pravděpodobně připustí jakoukoli potřebu rozvoje nebo že bude ochotna přijmout jakoukoli pomoc pro svůj výkon, jestliže nárůst její mzdy závisí na dobrém hodnocení. Proto se obecně doporučuje, aby zaměstnavatelé oddělili odměnu od jiných oblastí hodnocení. Provázanost na mzdu zabraňuje otevřené diskusi o problémech nebo oblastech, které by se daly zlepšit.“ (Fott, Hook, 2002, s. 235).

Hodnotící rozhovor klade vysoké nároky na hodnotitele, tedy nadřízeného pracovníka. Nadřízený musí po celé hodnocené období pečlivě sledovat podřízené pracovníky. Velmi dobrým se jeví průběžné zapisování si výsledků svého pozorování. V případě, že je hodnocené období delší, třeba jeden rok, hodnotitel si nemusí všechna svá pozorování za tak dlouhé období pamatovat a jeho hodnocení by potom mohlo vycházet pouze z hodnocení několika posledních měsíců. Hodnocení musí být založeno na věcných, solidních a ověřených datech a faktech. Lehkovážná a povrchní hodnocení se můžou na podřízeném výrazně psychicky podepsat a může dojít k demotivaci.

Hodnotitel se musí připravit také na námitky hodnoceného. Je nutné si uvědomit jakým typem člověka hodnocený je a jak bude při rozhovoru reagovat. Předem si uvědomit, s jakými námitkami je potřeba v rozhovoru počítat a připravit si vhodnou argumentaci.

Důležité je také včas informovat podřízeného o konání hodnotícího rozhovoru, tak aby si mohl i hodnocený dobře připravit své stanovisko. Častou metodou je nejprve zhodnocení sama sebe hodnoceným na připravený dotazník. Může v klidu zformulovat své názory a myšlenky. Hodnotitel má v tomto případě dostatek času připravit si vhodnou argumentaci pro svoje stanovisko.



Styly hodnotícího rozhovoru podle Wright, Tylor (1984) se liší stupněm participace a zapojením hodnoceného. Tato teorie rozlišuje 6 základních stylů:

- sděluj – tento styl je nejčastěji používán autokratickými manažery; je nejméně časově náročný; hodnotitel nenaslouchá, pouze mluví; v zaměstnanci vzbuzuje pocit, že hodnotitel nemá o jeho pocity a názory zájem;
- sděluj a prodávej – opět nejvíce hovoří hodnotitel a snaží se přesvědčit hodnoceného, že jeho úsudek je správný, hodnocený má malý prostor k vyjádření;
- sděluj a naslouchej – většinu kontroly nad rozhovorem má stále hodnotitel, ale oproti výše uvedeným stylům již narůstá prostor hodnoceného;
- ptej se a sděluj – většinu rozhodnutí o hodnocení a budoucích cílech činí hodnotitel sám; na závěr sdělí hodnocenému, jaké úkoly mu do budoucna přidělil;
- společně řeš problém – tento styl vedení rozhovoru je nejvíce doporučován; hodnocený i hodnotitel jednájí jako partneři; hodnocený může otevřeně projevit své názory a převzít zodpovědnost za svou kariéru a rozvoj;
- ptej se a naslouchej – v tomto případě je převaha na straně hodnoceného; styl je vhodný pro sebehodnocení; hodnocený má však příliš velký prostor a nemusí dojít řeč na jeho slabé stránky. (Fott, Hook, 2002, s. 248-9).

Do rozhovoru je třeba vstoupit pozitivně a vzbudit zájem hodnoceného. Na úvod je možné krátce promluvit o něčem, co se pracovníka osobně týká, např. zajímavý pracovní úkol nebo něco z jeho osobního života. Pak je možné plynule přejít do hodnotícího rozhovoru, vysvětlit stanovený cíl a předpokládaný průběh.

Nejprve je možné dát příležitost hodnocenému, aby krátce zhodnotil sám sebe a vysvětlil své stanovisko. Důležité je projevat zájem a aktivně naslouchat. Vždy je lepší začít silnými stránkami hodnoceného a na úvod pochválit. Dojde k navození lepší atmosféry a k otevření.

V další fázi hodnotitel přednese své stanovisko. Opravuje nebo doplňuje hodnocení podřízeného a zdůvodňuje ho fakty. Efektivnějším způsobem hodnocení je poukazovat na důsledky určitého způsobu chování pro plnění úkolů než celkové hodnocení výkonu. Na obou stranách by měla být snaha porozumět očekávání druhého. Klíčové je, aby

hodnocený akceptoval stanovisko nadřízeného. V tom případě hodnotící rozhovor přispěje ke zvýšení výkonnosti, případně k žádoucí změně chování.

Výsledkem hodnotícího pohovoru – pokud dojde ke shodě – je vyjasnění jaké výkony a chování v budoucnu hodnotitel očekává, jaká bude podpora nadřízeného a jak bude probíhat kontrola v dalším období.

V případě, že nedojde ke shodě, je nutné zřetelně si vyjasnit svá stanoviska. Konečné hodnocení vynáší vždy hodnotitel, ale podřízený musí mít příležitost vyjádřit svůj názor. I tento názor by měl být uveden v konečném hodnocení.

Možná je i změna v hodnocení nadřízeného. Důležité je vnímat i argumentaci hodnoceného a jeho způsob pohledu. Hodnotitel by měl reagovat pružně a otevřeně. Změna hodnocení není projevem slabosti. Oba partneři musí být připraveni přijmout pohled druhého jen vznikne reálná šance na zlepšení spolupráce a větší spokojenost na obou stranách.

Výsledek hodnocení by měl být zdokumentován a založen v osobním spise zaměstnance. Na písemný záznam z výsledku hodnocení se navazuje v budoucích rozhovorech a lépe se kontroluje plnění vytčených cílů a úmluv. Tato hodnocení se potom využívají i při procesech rozhodování o povýšení, zvýšení platu apod.

#### **4.5 Disciplinární (kritický) rozhovor**

Disciplinární rozhovor je jedním z nejnáročnějších personálních rozhovorů. Jsou při něm projednávány problémy, chyby nebo slabiny spolupracovníků. Konfrontace se spolupracovníkem s sebou přináší nevoli a odpor. Ovšem vedení tohoto rozhovoru, ač je nepříjemné, má své opodstatnění – správné zacházení s chybami a chybným jednáním. Pokud totiž spolupracovníci nejsou vhodným způsobem upozorněni na své chybné jednání, nemůžou se mu v budoucnu vyhnout. (Mentzel, 2004, s. 82).

Kritický rozhovor se používá při méně závažném porušení pracovní kázně, jako jsou např. opakované pozdní příchody do zaměstnání nebo nepoužívání ochranných pracovních pomůcek při výkonu práce.

Disciplinární rozhovor je v podstatě vyšším stupněm kritického rozhovoru a je veden při vážném pochybení spolupracovníků např.: neomluvené absenci v zaměstnání nebo nedodržování bezpečnosti práce v provozech s vysokými bezpečnostními riziky. Důsledkem disciplinárního rozhovoru může být i výpověď. Kvůli možným právním důsledkům je třeba věnovat rozhovoru zvláštní vážnost.

„Dobře řízená organizace se snaží soustavně odhalovat skutečnosti, které by se mohly stát příčinou rezignací pracovníků, a vede všechny své vedoucí pracovníky k tomu, aby citlivě vnímali a zaznamenávali všechny signály svědčící o jakékoliv nespokojenosti jednotlivých pracovníků s prací v organizaci či jakýchkoliv problémů, které by se mohly stát příčinou rezignace.“ (Koubek, 2000, s. 274).

Cíl, příprava i průběh rozhovoru je v podstatě u obou typů stejný. Rozdílem je pouze počet účastníků u jednotlivých typů rozhovorů. Kritický rozhovor je veden mezi „čtyřma očima“, nadřízený a podřízený pracovník. Disciplinární rozhovor je veden ještě se svědky, většinou pracovníky personálních útvarů. Tím stoupá i vážnost rozhovoru.

Cílem disciplinárního (kritického) rozhovoru je tedy upozornění na pochybení, jeho následné projednání, vyslechnutí názoru spolupracovníka a nalezení společného řešení tak, aby se chybné jednání v budoucnu neopakovalo.

U tohoto typu rozhovoru je důkladná příprava naprosto nezbytná. Nejprve je třeba seznámit se skutkovou podstatou věci. Tedy, zda skutečně došlo k pochybení a jakým způsobem. Zda se provinil pouze konkrétní spolupracovník a jaký má na této situaci podíl nebo zda se na přečinu podílelo více zaměstnanců. Pak je třeba ověřit, zda se jednalo o první pochybení spolupracovníka nebo jde o opakované porušování pracovní kázně.

Dále je třeba v přípravné fázi zhodnotit i chování vedoucího rozhovoru (tedy nadřízeného), zda nevědomky nepřispěl k pochybení podřízeného např. nedostatkem

komunikace nebo nejasným zadáváním úkolů. Na závěr je třeba připravit si jaké budou vyvozeny důsledky z chybného jednání pracovníka, zda zůstane u napomenutí nebo dojde k udělení sankce zaměstnanci.

Na začátku uvedeme důvod konání rozhovoru, snažíme se o navození pozitivní atmosféry. Objasníme zaměstnanci k jakému pochybení došlo a přesvědčivě zdůvodníme svoji kritiku. Důležitý je způsob kritiky. Nikdy se nedopouštíme osobní kritiky, nekritizujeme chování nebo vlastnosti pracovníky. Kritizujeme pouze chybné jednání, které souvisí s prací.

Poté necháme prostor zaměstnanci, aby i on zaujal své stanovisko k diskutovanému problému. Samozřejmě i v této situaci dodržujeme zásady vedení rozhovoru. Zaměstnance tedy nepřerušujeme a trpělivě vyslechneme. Pomocí cílených otázek je možno vést zaměstnance k tomu, aby se podíval na problém z jiného úhlu.

V další fázi rozhovoru hledáme společné řešení problému tak, aby se chybné jednání již neopakovalo. Nejlépe je vyzvat zaměstnance, aby sám hledal vlastní řešení problému a jeho návrh potom konfrontovat se svým připraveným řešením. Tímto způsobem dojdeme ke společnému řešení. Poté je třeba se domluvit na kontrolních mechanismech. Jakým způsobem bude kontrola v budoucnu probíhat a v jakých časových intervalech.

Na závěr je třeba vyvodit důsledky. Pokud se jedná o první pochybení spolupracovníka zůstane jen u ústního napomenutí. Pokud se jedná o vážné nebo opakované pochybení je třeba udělit zaměstnanci patřičnou sankci ať už finanční nebo týkající se jeho profesního růstu, samostatnosti apod. Vážné porušení pracovní kázně může i pracovně právní dopad, tedy zaměstnanec může být z podniku propuštěn. U vážnějších a velmi vážných prohřešků je třeba vyhotovit z průběhu rozhovoru zápis, který bude založen do osobního spisu zaměstnance.

## 4.6 Výstupní rozhovor

„Propouštění zaměstnanců se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnance z organizace. Propouštění zaměstnanců ovlivňuje procesy snižování počtu pracovních sil (pokles počtu zaměstnanců) a stabilizace zaměstnanců (charakteristika zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají).“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 381)

Problematika uvolňování pracovníků je velmi citlivá a je třeba k ní přistupovat s největší opatrností. Propouštění zaměstnanců má velký vliv na pocity sebeúcty a jistoty. Ztráta zaměstnání může znamenat jednu z nejvíce skličujících zkušeností. Také sami zaměstnanci i uchazeči o zaměstnání posuzují atraktivitu organizace na základě jejího přístupu k propouštění zaměstnanců.

Výstupní rozhovor je veden se zaměstnanci, kteří ukončují pracovní poměr v organizaci. Tyto rozhovory poskytují cenné informace o klimatu v podniku a o řízení zaměstnanců. Výstupní rozhovor by měl být se všemi odcházejícími zaměstnanci, nejen s těmi, kteří ukončují pracovní poměr z vlastního rozhodnutí. Dobře vedené výstupní rozhovory a jejich správné vyhodnocení mohou výrazně přispět ke snížení míry fluktuace v podniku. (Mentzel, 2004, s. 89).

Cílem výstupních pohovorů je zjištění informací o podniku, které se zaměstnanci mohou obávat vyjádřit v průběhu trvání pracovního poměru. Jedná se především o informace o způsobu řízení vedoucími pracovníky, o pracovním prostředí a pracovních podmínkách o klimatu v podniku a další. Dalším cílem výstupních rozhovorů je snaha o poslední pozitivní dojem ze strany podniku, především u zaměstnanců, kteří dostali výpověď ze strany organizace. Tím může podnik předejít škodám, které mu z takového postupu hrozí, především špatné pověsti podniku na trhu práce. U zaměstnanců odcházejících do důchodu je cílem rozhovoru především poděkování za dosavadní práci.

Vedoucím výstupního rozhovoru může být přímý nadřízený nebo nezávislý pracovník, tedy pracovník personálního oddělení. Pokud je výstupní rozhovor veden přímým nadřízeným odcházejícího pracovníka, hrozí nebezpečí, že rozhovor bude zatížen

předešlými pracovními problémy nebo jejich špatnými pracovními nebo osobními vztahy.

Pracovník personálního oddělení bývá často chápán jako nezávislá osoba a proto je vhodnější pro roli vedoucího rozhovoru. Tím roste i šance pro otevřenou atmosféru při rozhovoru. Personalista má potom i šanci srovnat výstupní rozhovory z jednotlivých částí podniku a získá tak ucelený pohled na situaci v celé organizaci. Navíc personalista bývá často i školený odborník právě na vedení rozhovorů a tím je zajištěn správný postup vedení rozhovoru a objektivita a nezkrivenost výsledků rozhovorů. Náročnost vedení výstupního rozhovoru spočívá především v zachování objektivitu a nutnosti, aby způsob vedení rozhovoru neovlivnil odpovědi odcházejícího zaměstnance.

Nejprve je nutno, jako při každém vedení rozhovoru, navodit příjemnou, důvěru povzbuzující atmosféru. Dále je nutné ujistit odcházejícího zaměstnance o důvěrnosti rozhovoru a o tom, že výstupní rozhovor neovlivní případná pracovní hodnocení poskytovaná při ukončení pracovního poměru a povzbudit pracovníka k vyslovení všech jeho názorů, dojmů, pracovních problémů nebo pocitů. K pravidlům vedení výstupního rozhovoru patří také informování zaměstnance o tom, jak budou dále využity informace, které ve výstupním rozhovoru poskytl.

Výstupy z tohoto typu rozhovoru jsou předkládány vedení společnosti jako souhrnná informace bez uvádění konkrétních jmen pracovníků. Pouze s rozdělení na jednotlivé části podniku (pokud jsou důvody odchodů v různých částech organizace různé) nebo podle skupin zaměstnanců (dělení na dělnické profese, TH pracovníky, nižší a střední management). Dělení podle skupin zaměstnanců je nutné vždy, protože např. nemožnost profesního růstu nebo dalšího vzdělávání nebývá důvodem odchodu pracovníků v dělnických profesích, ale spíše u TH pracovníků nebo managementu. U dělnických profesí to bývají spíše důvody nízkého finančního ohodnocení nebo špatné pracovní podmínky.

Pokud výpověď byla podána ze strany zaměstnance, je důležité zeptat se na skutečné důvody odchodu. Zaměstnanci často uvádějí raději zástupné důvody a právě toto je podstatou výstupních rozhovorů. Zjistit skutečné důvody fluktuace zaměstnanců.

Vedoucí výstupního rozhovoru by se měl informovat především na to, zda se vyplnilo očekávání zaměstnance vzhledem k pracovnímu místu, jaká je atmosféra v podniku. Zda jsou pracovní podmínky vyhovující, případně jaké by navrhoval změny. Jak hodnotí styl řízení svého nadřízeného, zda případné konflikty s nadřízenými byly rázu osobního nebo spíše pracovního a odkud případné problémy pramenily. Zda měl pro svou práci dostatek informací. Zda se naplnily jeho očekávání vlastního profesního rozvoje v podniku, o možnostech vzdělávání v podniku. Podle situace v podniku je možné i pokusit se zaměstnance přesvědčit, aby z podniku neodcházel.

Na závěr se informujeme na nové zaměstnání, kam pracovník odchází, případně informujeme o následujících výstupních formalitách a popřejeme mnoho úspěchů do budoucna. Dle mého názoru je efektivnější, pokud je to z organizačního a časového hlediska možné, vést výstupní rozhovor skutečně až po vyřízení výstupních formalit a pracovních hodnocení. Pak má zaměstnanec opravdu jistotu, že výstupní rozhovor tyto formality již ovlivnit nemůže a je tedy ochoten k otevřenějšímu rozhovoru.

## **4.7 Další typy rozhovorů**

### **4.7.1 Koučovací rozhovor**

Koučování je v podstatě jeden ze způsobů vedení lidí a týmů, pomáhá uvolňovat lidský potenciál a tím zlepšovat výkon každého jednotlivce. Důležitým prvkem koučování je vztah rovnocenného partnerství mezi koučem a koučovaným. Metodu koučování je možné použít při: motivaci zaměstnanců, delegování, řešení problémů, vytváření týmů, osobním růstu zaměstnanců, ale i k podpoře a rozvíjení kreativity. Úkolem kouče je především posilování sebedůvěry jednotlivců i týmů a zlepšení nebo změna postojů ať již k firemním cílům nebo k firmě jako takové.

„Základním, i když na první pohled ne vždy viditelným cílem koučování je, bez ohledu na konkrétní úkol nebo problém, jehož se koučování týká, vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného. Pokud manažeři nespouštějí tento princip ze zřetele a jednají v souladu s ním, odměnou jim budou nejenom výrazně lepší vztahy, ale také vyšší výkony zaměstnanců. .... Koučování je způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života.“ (Whitmore, 2004, s. 28).

Dobrý kouč by měl být především silná osobnost s dostatkem životních a pracovních zkušeností, pozitivně naladěná osobnost, se schopností aktivně naslouchat. Kouč může zastávat několik různých rolí, např. roli oponenta nebo roli moderátora při skupinovém koučování. Hlavním úkolem kouče při koučovacím rozhovoru je správné kladení otázek pomocí nichž se snaží, aby koučovaný poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil si cíle, případně se ztotožnil s cíli firemními a začal je uskutečňovat.

„Otázky, které při koučování klademe, by se měly postupně zaměřit na čtyři odlišné oblasti (metoda „GROW“):

- Cíle (**G**oal Setting), a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější.
- Zjištění skutečného stavu věcí – prověření reality (**R**eality).
- Možnosti (**O**ptions) a alternativní strategie nebo postup činnosti.
- Co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle (**W**ill) to udělat.“ (Whitmore, 2004, s. 65).

Úkolem kouče není jen kladení otázek, ale také správné vyhodnocování odpovědí a poskytování zpětné vazby koučovanému. Ostatní podmínky a průběh koučovacího rozhovoru jsou v podstatě stejné jako ostatní typy rozhovorů výše uvedené, tzn. dostatečná příprava, dostatek času, včasná informovanost obou partnerů rozhovoru.

#### **4.7.2 Rozhovor pro poskytnutí zpětné vazby po vzdělávací akci**

Zpětná vazba a její vyhodnocení je velmi důležitou součástí každé vzdělávací akce. Hodnocení vzdělávacích aktivit je velmi náročný proces, protože přínos vzdělávací akce může být pro různé její účastníky různá. Výsledek je závislý na velkém množství okolních faktorů. Jedním z nedůležitějších faktorů je motivace účastníků, dále obsah školení, vstupní znalosti účastníků, osobnost lektora, ale třeba i psychické rozpoložení účastníků.

Metody hodnocení jsou různé. Mezi nejčastěji používané patří dotazníkové šetření, jehož výhodou je především malá časová náročnost a možnost oslovení velkého počtu účastníků. Nevýhodou je velká omezenost získaných informací. Hodnocení dotazníkovou metodou obvykle probíhá hodnocením pomocí bodové škály nebo



slovním vyjádřením „velmi spokojen až nespokojen“ v různých modifikacích. Při vyhodnocení dotazníků pak dojde k zprůměrování hodnot a vytrácí se tím konkrétní informace, připomínky a inovační návrhy. Metoda rozhovoru je důslednější a pro organizace, které se vzděláváním začínají určitě vhodnější.

Vedoucím rozhovoru je v tomto případě nejčastěji personalista nebo pracovník odpovědný za vzdělávací aktivity v organizaci. Cílem rozhovoru je zjistit účinnost vzdělávací akce a poskytnuté informace pak dále zpracovat do přípravy dalších vzdělávacích aktivit. První etapa rozhovorů by měla probíhat bezprostředně po skončení vzdělávací akce v horizontu cca do 1 týdne. Pomocí rozhovoru zjišťujeme, zda bylo naplněno očekávání účastníků vzdělávací akce, jaký měla pro ně konkrétní přínos zda bude možné nové poznatky aplikovat v praxi a jak. Zda jim vyhovovala plně délka a obsah akce, osobnost lektora, učební pomůcky, organizační zajištění akce apod.

Druhou etapu rozhovorů vede vždy personální pracovník nebo pracovník odpovědný za vzdělávání v organizaci. V tomto případě není rozhovor veden přímo s účastníky vzdělávací akce, ale s jejich přímými nadřízenými. Vedoucí rozhovoru zjišťuje, jaký byl praktický přínos akce, zda ho účastníci z pohledu jejich nadřízených opravdu aplikují v praxi a pokud ne, tak proč. Výsledky z obou etap rozhovorů se poté zapracovávají do plánu vzdělávacích akcí na příští období, především při plánování konkrétních vzdělávacích akcí.

#### **4.7.3 Rozhovor jako metoda při analýze pracovních míst**

„Analýza pracovních míst a rolí je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a pro vytváření mzdových struktur. Tyto informace jsou součástí většiny klíčových procesů řízení lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2002, s. 301)

Analýza pracovního místa je systematický sběr dat o pracovním místě a pracovních činnostech, rolích na pracovním místě, schopnostech a požadovaném výcviku a

vzdělávání. Nejčastěji užívanou metodou při analýze pracovního místa je standardizovaný rozhovor, ale existují i další metody jako je např. dotazníkové šetření, pozorování, deníky a záznamy nebo kontrolní seznamy a soupisy.

Metoda rozhovoru je poměrně časově náročná, ale lze ji snadno naplánovat a zorganizovat a může jít poměrně do hloubky. Důležitá je opět přípravná fáze. Před započítím analýzy pracovních míst je třeba vytvořit kontrolní seznam otázek pro rozhovor. Není nutný podrobný seznam. Podstata analýzy je v tomto případě v jednoduchosti. V rámci přípravné fáze je nutné seznámit pracovníky v organizaci s probíhající analýzou pracovních míst, jejím účelem, průběhem a cílem a zajistit tak dobrou a efektivní spolupráci všech útvarů a zaměstnanců. Pokud bychom pracovníky neseznámili, může se stát, že z probíhajících rozhovorů mohou mít obavy a i neúmyslně zkreslit podávané informace.

Kontrolní seznam by měl obsahovat následující otázky: komu je pracovní místo podřízeno a zda má pracovník sám podřízené, jaký je hlavní účel práce, hlavní oblasti odpovědnosti, na jaké další útvary vaše práce navazuje, jak je práce přidělována a kontrolována, jaké máte k práci vybavení a pomůcky apod. (Koubek, 2001, s. 74-76).

Důležité je dodržovat logický sled otázek tak, aby pomohl dotazovanému uspořádat si své myšlenky. Nutností je zjistit, co lidé opravdu dělají, tzn. nenechat je uhýbat z otázek a nebo podávat pouze vágní odpovědi. A především je důležité vyhnout se pokládání návodných otázek. Pro úspěšný průběh rozhovoru musí tazatel dotazovanému nechat dostatek prostoru pro odpovědi a navodit pocit důvěrné atmosféry.

Informace získané od pracovníků jednotlivých útvarů se doporučuje ověřit u jejich nadřízených nebo vedoucích týmů. Na pracovní náplň, kompetence a povinnosti mohou být různé názory a je nutné je sladit. Analýza pracovních míst tak může odhalit i nesrovnalosti a problémy v jednotlivých útvarech. Výstupem analýzy pracovních míst je pak popis všech pracovních míst v organizaci.

## 5 Závěr

Svou bakalářskou práci jsem věnovala tématu rozhovory v personální praxi. Jedná se o téma poměrně rozsáhlé, proto jsem se snažila celkem striktně držet pouze zadaného tématu nebo témat, které s problematikou úzce souvisí.

První dvě kapitoly jsem věnovala strategickému řízení lidských zdrojů a základním personálním činnostem. Tento v podstatě úvod by měl podtrhnout důležitost personálních rozhovorů pro řízení lidských zdrojů. Tedy pro komunikaci obecně, kterou personální rozhovory představují a která je nutná pro úspěšné fungování každé organizace.

Další část je věnována technikám vedení personálních rozhovorů, ale z větší části jde o techniky, které jsou platné pro všechny typy rozhovorů, tedy nejen personálních. Tyto techniky jsou důležité pro úspěšnou komunikaci. Mezi tyto techniky jsem zařadila aktivní naslouchání a techniku kladení otázek. Neverbální komunikace uvedená v této kapitole není technikou v pravém slova smyslu, ale pro úspěšně vedenou komunikaci je nezbytné umět rozlišit neverbální signály komunikačního partnera, a proto jsem část bakalářské práce věnovala právě této problematice.

Vedoucím personálního rozhovoru je vždy personalista nebo liniový manažer, který by měl být pro tuto činnost řádně proškolen. Důležitá je taktéž příprava na každý rozhovor. Vedoucí rozhovoru si musí především určit strukturu rozhovoru, jeho cíl a vyhradit dostatek času. Nezbytné je taktéž o rozhovoru včas informovat druhou stranu. Průběh rozhovorů má vždy stejnou linii, úvod do problematiky, vlastní jednání a především konkrétní závěr.

Výběrový rozhovor (interview) je jednou z nejčastěji používaných metod při výběru zaměstnanců. Jeho výhoda spočívá v osobním kontaktu s uchazečem, v možnosti zjistit verbální schopnosti kandidáta, dynamiku osobnosti a celkový dojem. Ze tří druhů interview je podle mého názoru nejlepší polostrukturované interview, kdy jsou otázky předem připravené, ale je možné klást i otázky doplňující. Úspěšnost výběrového rozhovoru závisí z velké části na osobě vedoucího rozhovoru, na jeho přípravě, znalosti pracovního místa a schopnosti rozhovor vést. Důležité u interview je vyvarovat se

základní chyby jako jsou stereotypizace, efekt kontrastu, podlehnutí prvnímu dojmu apod. V závěru rozhovoru tazatel informuje kandidáta o pracovním místě a dalším průběhu výběrového řízení. Podstatné tedy je, aby i vedoucí rozhovoru byl řádně seznámen s popisem pracovního místa a se všemi specifiky obsazované pozice.

Vstupní rozhovor je první fází adaptačního procesu. Jeho cílem je úspěšná adaptace pracovníka v novém prostředí, aby se mohl co nejlépe zařadit do pracovního procesu a plnit své pracovní úkoly. Vstupní rozhovor probíhá ve dvou částech. Rozhovor v rámci celofiremní orientace vede většinou pracovník personálního útvaru a slouží k celkové orientaci v podniku, seznámení s obecnými firemními pravidly a specifiky. Druhou částí je útvárová orientace. Tento rozhovor vede s novým pracovníkem většinou přímý nadřízený, tedy liniový manažer. Cílem je bližší seznámení pracovníka s jeho budoucími pracovními úkoly, ale i s pracovním týmem.

Vstupní rozhovor v rámci útvárové orientace plynule přechází do rozhovorů v rámci adaptačního procesu. Cílem tohoto typu rozhovoru je opakovaně vyhodnocovat průběh adaptačního procesu, tedy zapojení do pracovního kolektivu, adaptace na nový styl práce, zhodnocení plnění úkolů a poskytnutí zpětné vazby pracovníkům. Vstupní rozhovor po skončení adaptačního procesu plynule přechází v rozhovory hodnotící.

Hodnotící rozhovor je jedním ze způsobů řízení pracovníků a jejich pracovních výkonů. Tento typ rozhovoru je poměrně náročný pro vedoucího rozhovoru, tedy hodnotitele, protože musí průběžně a pečlivě sledovat práci svých podřízených a připravovat se tak průběžně na jejich hodnocení. Metodu hodnotícího rozhovoru považují za jednu z neúčinnějších, protože pomáhá otevřenějšímu vztahu mezi hodnoceným a hodnotitelem, tudíž k lepší týmové spolupráci a tím i v důsledku k lepším pracovním výsledkům. Za nejvhodnější styl hodnotícího rozhovoru považují styl „společně řeš problém“, kdy oba partneři v rozhovoru mají dostatek prostoru k vyjádření svých stanovisek.

Disciplinární rozhovor považují za jeden z nejnáročnějších. Měl by mu být vždy přítomen i pracovník personálního útvaru pro zajištění objektivitu. Důležitá je opět příprava na rozhovor a osobně považují za nutné vypracovat vždy písemný zápis o

průběhu a výsledků tohoto typu rozhovoru především k možným následným pracovněprávním dopadům.

Cílem výstupního rozhovoru je získání informací o důvodech odchodu pracovníků z organizace. Díky dobře vedeným výstupním rozhovorům je možné snížit fluktuaci v podniku, ale i zlepšit pracovní prostředí a zajistit celkové zlepšení fungování organizace jako celku. Informace od odcházejících pracovníků jsou cenným zdrojem. I tuto metodu je možné zaměnit např. za dotazníkové šetření, ale i v tomto případě považuji metodu rozhovoru za nejefektivnější.

V dalších typech rozhovorů jsem pro úplnost v krátkosti zmínila ještě tři typy rozhovorů, koučovací rozhovor, rozhovor pro poskytnutí zpětné vazby pro vzdělávací akci a rozhovor jako metoda při analýze pracovních míst. I tyto rozhovory mají své místo v personálním řízení a důležitost především koučovacího rozhovoru podle mého názoru do budoucna ještě poroste, protože koučování je poměrně mladý, ale velmi efektivní způsob vedení týmů a lidí.

Vzhledem k tomu, že oblast řízení lidských zdrojů se zabývá lidským kapitálem, tedy lidmi, je komunikace a personální rozhovory jeho nedílnou součástí a personální rozhovory souvisí téměř se všemi personálními činnostmi. Úkolem personálního útvaru je zajištění horizontální i vertikální komunikace v organizaci obecně a především mezi vedením organizace a zaměstnanci. Cílem této bakalářské práce bylo objasnit důležitost personálních rozhovorů pro efektivní řízení lidských zdrojů, ale i pro úspěšné fungování organizace jako celku.

## **Soupis bibliografických citací**

- Armstrong, M. 1999. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- Armstrong, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. 1998. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- Fott, M., Hook, C. 2002. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- Honey, P. 1997. Tváří v tvář. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 184 s. ISBN 80-7169-372-3.
- Hospodářová, I. 2002. Krása a taje naší komunikace. Personál, 2002/VIII, leden. 12 s.
- Hroník, F. 1999. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- Hroník, F. 2006. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- Kábrt, J., Kucharský, P. a kol. Latinsko český slovník. 3. vyd. Státní pedagogické nakladatelství. 1991. 483 s. ISBN 80-04-26000-4
- Khelerová, V. 1995. Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
- Khelerová, V. 1993. Tréning obchodního jednání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 95 s. ISBN 80-7169-039-2.
- Koubek, J. 2000. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-52-4.
- Koubek, J. 2001. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- Matějka, M., Vidlař, P. 2002. Vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- Mentzel, W. 2004. Rozhovory se spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 106 s. ISBN 80-247-0408-0
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada a.s. 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

- McLaganová, P., Krembs, P. 1998. Komunikace na úrovni. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943.
- Nakonečný, M. 1996. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- O' Brien, P. 1999. Pozitivní řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. 212 s. ISBN 80-85943-87-5.
- Plamínek, J. 1994. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
- Plane, J. M. 2003. La Gestion des Ressources Humaines. 1. vyd. Paris: Economica, 2003. ISBN 2-7178-4625-5
- Stýblo, J. 2002. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5
- Whitmore, J. 2004. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1
- Zákon č. 65/1965 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## Evidenční list knihovny

---

---

Bakalářské práce se půjčují  
pouze prezenčně!

---

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Cettlová, M.: Rozhovory v personální praxi**

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







---

---

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude zapůjčená práce použita</b>	<b>Datum, podpis</b>