

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2003 - 2009

Mgr. Lenka Laryea

VÝBĚROVÝ POHOVOR
JAKO EFEKTIVNÍ METODA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

SELECTION INTERVIEW
AS AN EFFECTIVE METHOD OF SELECTION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a náměty a především za její ochotný a optimistický přístup po celou dobu mého studia.

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré
prameny, literaturu a další odborné zdroje, které jsem použila.

V Dolních Břežanech, dne 20.5.2009

.....

OBSAH

RESUMÉ	6
SUMMARY	7
0 ÚVOD	8
1 VÝBĚROVÝ POHOVOR	11
1.1 Charakteristika, funkce a cíle výběrového pohovoru	11
1.2 Výběrový pohovor v kontextu ostatních výběrových metod	12
1.3 Pozice výběrového pohovoru v procesu výběrového řízení	14
1.4 Výběrový pohovor jako komplexní proces ovlivněný množstvím procesních proměnných	16
1.5 Nedostatky a limity výběrového pohovoru	18
2 TYPY, FORMY A PŘÍSTUPY K VÝBĚROVÉMU POHOVORU	19
2.1 Typy pohovoru podle množství a struktury účastníků	19
2.2 Formy pohovoru podle obsahu a průběhu	21
2.3 Přístupy k pohovoru	23
3 PŘÍPRAVA, PRŮBĚH A VYHODNOCENÍ POHOVORU	29
3.1 Příprava pohovoru	29
3.2 Průběh výběrového pohovoru	30
3.3 Vyhodnocení pohovoru	32
4 TYPY OTÁZEK, JEJICH VYUŽITÍ V RŮZNÝCH FORMÁCH VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ	33
4.1 Typy otázek z hlediska formy	33
4.2 Typy otázek z hlediska obsahu	36
5 OBJEKTIVITA, VALIDITA A RELIABILITA VÝBĚROVÉHO POHOVORU	40
5.1 Základní psychometrické vlastnosti metod	40
5.2 Objektivita, faktory ovlivňující objektivitu výběrového pohovoru	40

5.3	Validita	43
5.4	Reliabilita	47
6	ROLE TAZATELE	48
6.1	Osobnost tazatele jako jeden z klíčových faktorů úspěšnosti výběrového řízení	48
6.2	Požadavky na osobnost tazatele	49
6.3	Nejčastější chyby tazatelů	50
6.4	Modifikace výběrových pohovorů dle národnosti tazatele	54
7	ZÁVĚR	56
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	58
9	BIBLIOGRAFIE	60

RESUMÉ

Výběrový pohovor je nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků. Cílem této práce je kriticky se zamyslet nad pohovorem jako metodou výběru, zhodnotit jeho výhody, kriticky zvážit limity této výběrové metody, a to vše s využitím teoreticky a výzkumem podložených argumentů i se zohledněním praktických zkušeností.

Proces výběrového pohovoru je procesem velmi komplexním, který je ovlivňován celou řadou faktorů (tzv. procesních proměnných) a jejich vzájemnými vztahy.

Výběrový pohovor je univerzální výběrovou metodou – existuje široká škála typů, forem a přístupů k výběrovému pohovoru. Při jejich zevrubném popisu jsou uvedeny i výhody a nevýhody použití jednotlivých modifikací pohovoru v konkrétních situacích. Existuje široké spektrum typů otázek, které je možno při konstrukci různých typů a forem výběrového pohovoru použít, a součástí práce je jejich podrobná klasifikace.

Má-li být výběrový pohovor metodou skutečně efektivní, musí být pečlivě připraven a poté správně proveden a vyhodnocen; zároveň musí splňovat kritérium dostatečné objektivity, validity a reliability. Existuje celá řada faktorů, které mohou objektivitu a validitu výběrového pohovoru ovlivnit – ty jsou blíže specifikovány v obsáhlém výčtu.

Jedním z klíčových faktorů úspěšnosti výběrového řízení je i osobnost tazatele. Tazatel plní v průběhu pohovoru několik rozličných rolí a může se dopustit řady chyb – výčet nejčastějších tazatelských chyb je postaven na letité praktické zkušenosti s realizací výběrových pohovorů.

SUMMARY

Selection interview is the most frequent used method in selecting personnel. The aim of this work is critically consider and think about the method of selection interview, evaluate its advantages, critically weigh the limits of this selection method, all with the use of theoretical and research arguments with regard to practical experiences.

The process of selective interview is a very complex process, which is influenced by a whole lot of factors (i.e. process variables) and its mutual relationships.

Selection interview is an universal selection method – there is in existence of wide range of types, forms and accesses to selection interview. In a comprehensive description there are described advantages and disadvantages of individual modifications of interview in particular situations. There exist wide spectrum types of questions, which could be used in construction of different types and forms of selection interview, part of this work is its detailed classification.

If the selection interview method should be real effective, it must be carefully prepared and still correctly executed and evaluated, at the same time it must fulfill the criteria of enough objectivity, validity and reliability. There exist series of factors, which can influence the objectivity and validity of selection interview – these are specified in an extensive list.

One of the key factors of successful selection process is as well the personality of the interviewer. The interviewer has lots of diverse roles and can allow series of mistakes – list of most often interviewers' mistakes is placed on elderly practical experiences with realization of selection interview.

0 ÚVOD

Oblast výběru pracovníků je jedním z klíčových prvků personální strategie organizace a zároveň jednou z klíčových personálních činností. Úzce navazuje na personální plánování, resp. plánování potřeby lidských zdrojů a z něho vycházejícího plánu získávání a výběru pracovníků, přímo souvisí i s dalšími personálními činnostmi, kterými jsou vytváření a analýza pracovních míst, získávání pracovníků a následně i přijímání a adaptace nových pracovníků.

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, přičemž je nutno přihlídnout rovněž k potenciálnímu začlenění kandidáta do konkrétního pracovního týmu i do organizace jako celku. Při výběrovém řízení je tedy nutno posuzovat nejen odbornou zdatnost a předchozí pracovní zkušenosti, ale i osobnostní profil uchazeče.

Východiskem přípravy efektivního výběrového řízení je důkladná analýza obsazovaného pracovního místa a z ní vycházející popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka. Je velmi důležité definovat kritéria úspěšného výkonu práce na daném pracovním místě (jedná se nejčastěji o výkonová kritéria jako např. množství a kvalita vyrobených výrobků, výše obrátu, včasnost plnění úkolů, míra spokojenosti zákazníků apod.) a následně stanovit faktory (příznaky), podle nichž by mělo být možné předem odhadnout, zda a nakolik se konkrétní uchazeč na obsazované pracovní místo hodí. Faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce se označují jako tzv. prediktory a mohou jimi být např. obor a dosažená úroveň vzdělání, délka a obor dosavadní praxe, znalost určité odborné problematiky, míra inteligence či kreativity, přesnost práce, komunikační dovednosti atd. Podle typu prediktorů, které je třeba prověřit, je následně důležité zvolit vhodnou metodu výběru či lépe řečeno vhodnou kombinaci výběrových metod, které by co nejspolehlivěji a nejobjektivněji prověřily míru přítomnosti prediktorů u jednotlivých uchazečů.

Výběrový pohovor je univerzální a nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků. Aby však byl metodou skutečně efektivní a dostatečně spolehlivou (validní), musí být správně připraven, proveden a následně i vyhodnocen. Předpokladem je znalost

teoretických východisek personalistiky, psychologie, teorie komunikace ad., znalost faktorů, které mají vliv na průběh a výsledky výběrového pohovoru, a rovněž předchozí praktické zkušenosti s danou problematikou.

Téma výběrového pohovoru jako efektivní metody výběru pracovníků jsem si pro zpracování bakalářské práce vybrala zejména proto, že se již více než deset let věnuji profesně oblasti výběru pracovníků na pozici specialisty recruitmentu a vedení výběrových pohovorů se tak věnuji téměř denně. Za tuto dobu jsem načerpala řadu praktických zkušeností s různými formami a typy pohovorů. Znalosti o způsobu a přístupech k vedení výběrového pohovoru jsem čerpala z odborné literatury, v níž jsem však často postrádala hlubší objasnění teoretických východisek a výzkumy a statistikami podloženou argumentaci svědčící o efektivitě této výběrové metody. Většina odborných publikací či monografií věnujících se tématice výběrového pohovoru, které vyšly v českém jazyce, je totiž zpracována s důrazem na praktickou stránku provádění výběrových pohovorů a v mnoha případech uvádí pouze popis postupu při pohovoru s uchazečem (to je převážně případ titulů převzatých z USA). Podrobnější popis teoretických východisek tedy většinou chybí, terminologie a obsahové vymezení např. jednotlivých přístupů k výběrovým pohovorům se u jednotlivých autorů liší a mnohdy je i dosti nejasné, jen okrajově jsou uváděny zmínky o validitě a reliabilitě této výběrové metody.

Cílem této práce je zamyslet se kriticky nad pohovorem jako metodou výběru, zhodnotit jeho výhody, zaměřit se na rizika spojená s jeho používáním, kriticky zvážit limity této výběrové metody, a to vše s využitím teoreticky a výzkumem podložených argumentů i se zohledněním praktických zkušeností.

Začátek této práce zaměřuji na charakteristiku výběrového pohovoru, vymezuji jeho funkce a cíle a provádím jeho začlenění mezi ostatní metody výběru pracovníků. Následně popisuji pozici výběrového pohovoru v procesu výběrového řízení a provádím výčet faktorů, které mohou ovlivnit průběh a výsledky výběrového pohovoru. Specifikuji rovněž výhody a limity metody výběrového pohovoru.

V další části zevrubně popisuji používané typy, formy a přístupy k výběrovému pohovoru, přičemž zmiňuji i výhody a nevýhody jejich použití v konkrétních situacích.

Jednu z kapitol věnuji přehledné klasifikaci typů otázek používaných v různých formách výběrových pohovorů a krátce popisuji i jednotlivé fáze výběrového pohovoru.

Ve zvláštní kapitole se zaměřuji na problematiku psychometrických vlastností metody výběrového pohovoru s důrazem na objektivitu a validitu. Podrobně popisuji faktory ovlivňující objektivitu výběrového pohovoru, dále objasňuji termín validity a koeficientu validity výběrového pohovoru, zmiňuji a porovnávám výsledky zahraničních studií validity výběrových metod a uvádím faktory (proměnné), které mohou validitu výběrového pohovoru ovlivnit.

Samostatnou kapitolu věnuji roli osobnosti tazatele a jeho vlivu na úspěšnost výběrového řízení. V rámci této kapitoly provádím rovněž výčet častých chyb, jichž se tazatelé při výběrových pohovorech dopouštějí, a krátce dokládám svůj postřeh o různosti přístupu tazatelů v závislosti na jejich národnosti.

1 VÝBĚROVÝ POHOVOR

1.1 Charakteristika, funkce a cíle výběrového pohovoru

Výběrový (přijímací) pohovor je nejpoužívanější a podle názoru většiny teoretiků i praktiků klíčovou metodou výběru pracovníků, která by neměla chybět v kombinaci metod využívaných v rámci výběrového řízení. Jeho základním účelem a cílem je „... získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“ (Armstrong, 2002, s. 377)

Z obecného hlediska je tedy výběrový pohovor rozhovorem (účelovou konverzací) mezi uchazečem o pracovní pozici a osobou vedoucí pohovor. Tou bývá nejčastěji zástupce organizace, která danou pracovní pozici obsazuje – personalista, bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa apod., případně externí poradce – např. konzultant personální agentury či psycholog.

Účastníci výběrového pohovoru zastávají dvě specifické role, roli tazatele a dotazovaného:

Tazatel sehrává při výběrovém pohovoru aktivní roli, řídí směr konverzace, určuje strukturu rozhovoru a je zodpovědný za zjištění všech potřebných informací od uchazeče (kandidáta). Získané informace zaznamenává a následně i vyhodnocuje. Role tazatele je tedy zároveň rolí hodnotitelskou.

Dotazovaný (uchazeč) zastává spíše pasivní roli, která je však často subjektivně vnímána jako zátěžová a emočně náročná. Uchazeč usiluje o získání pracovního místa, nachází se ve „zkouškové“ situaci, jeho vystupování může být negativně ovlivněno prožíváním úzkosti a obav. Na druhou stranu se ovšem uchazeč může ve snaze o vytvoření pozitivního obrazu své osoby pokusit o aktivní manipulaci s tazatelem (stylizovat se apod.).

Výběrový pohovor lze charakterizovat jako proces, jehož obecnou a základní funkcí je výměna informací mezi uchazečem (dotazovaným) a tazatelem. Tazatel

se během výběrového pohovoru snaží od uchazeče získat a následně vyhodnotit informace, které by mu umožnily co nejpřesněji předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče na obsazovaném pracovním místě. Jedná se zejména o získání podrobných informací o uchazečově vzdělání, předchozích pracovních zkušenostech, jeho znalostech a dovednostech, jeho motivaci, očekáváních a pracovních cílech, jeho osobnostních charakteristikách a povahových rysech aj. a následné posouzení získaných informací ve vztahu ke specifikaci obsazovaného pracovního místa.

Nutno ovšem zdůraznit, že se jedná o *vzájemnou* výměnu informací, neboť i uchazeč očekává, že mu budou poskytnuty relevantní informace týkající se pracovní pozice (pracovní náplň, pracovní podmínky, platové ohodnocení apod.) i organizace jako celku. Je totiž velmi důležité, aby uchazeč získal zcela realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě. Jen to mu umožní zodpovědně se rozhodnout, zda mu bude práce na daném pracovním místě a v dané organizaci vyhovovat.

V poslední době se čím dál častěji hovoří i o dalším (marketingovém) cíli výběrového pohovoru, kterým je vytváření dobré pověsti organizace. K plnění tohoto cíle (jak u vybraných, tak i u odmítnutých uchazečů) přispívá slušný a spravedlivý způsob jednání s uchazeči a kvalitně realizovaná prezentace společnosti.

1.2 Výběrový pohovor v kontextu ostatních výběrových metod

V současné personální praxi je výběrový pohovor velmi univerzální a bezesporu nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků. V různých modifikacích jej lze využít při výběru pracovníků na všechny typy a hierarchické úrovně pracovních pozic (od dělnických pozic až po pozice vrcholového managementu). Aby však byl výběrový pohovor skutečně i co nejefektivnější výběrovou metodou, musí být správně připraven, proveden a následně i vyhodnocen.

Dobře připravený a adekvátně realizovaný výběrový pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru (či je přinášejí v podstatně menší míře):

- umožňuje setkat se s uchazečem osobně („tváří v tvář“) – osoba vedoucí pohovor tak má příležitost zhodnotit nejen vhodnost kandidáta vzhledem k obsazované pozici (jeho vzdělání, zkušenosti, schopnosti, dovednosti atd.), ale i jeho osobnost

a povahové rysy a posoudit, zda je schopen začlenit se do stávajícího pracovního týmu a do organizace jako celku;

- umožňuje okamžitou zpětnou reakci na odpovědi uchazeče – tazatel může okamžitě reagovat, v případě potřeby položit doplňující, konkretizující či kontrolní otázku apod. a tak získat veškeré informace potřebné pro rozhodování o míře vhodnosti uchazeče na obsazovanou pracovní pozici;
- velmi dobře je možno ve vzájemné interakci tazatele s uchazečem odhalit a posoudit komunikační a vyjadřovací schopnosti, rozsah slovní zásoby, kultivovanost projevu, prezentační a přesvědčovací schopnosti apod.;
- z uchazečova verbálního projevu (např. dle míry plynulosti sdělení, dle schopnosti reagovat pohotově v diskuzi, dle logiky sdělení apod.) lze usuzovat na uchazečovu inteligenci, schopnost logického myšlení, dynamičnost a další schopnosti a osobnostní charakteristiky;
- umožňuje posoudit nejen verbální, ale i neverbální stránku projevu uchazeče (paralingvistické jevy – sílu hlasu, pauzy a zámlky v řeči, intonaci aj. a tzv. „řeč těla“ - gestikulaci, mimiku, posturologii¹, proxemiku² aj.) a míru jejich vzájemného souladu;
- umožňuje tok informací v obou směrech. Osoba vedoucí pohovor (zástupce organizace) má příležitost detailně představit pracovní místo i organizaci a uchazeč má příležitost vyptat se na podrobnosti, které ho zajímají, a následně posoudit všechny získané informace a rozhodnout se, zda projeví o dané pracovní místo zájem.

¹ Posturologie je druh neverbální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím zaujímání určitých poloh těla či způsobem držení těla.

² Proxemika je druh neverbální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zaujímají.

Výběrové řízení však obvykle nebývá v praxi založeno na jediné metodě – výběrový pohovor bývá nejčastěji doplněn následujícími metodami:

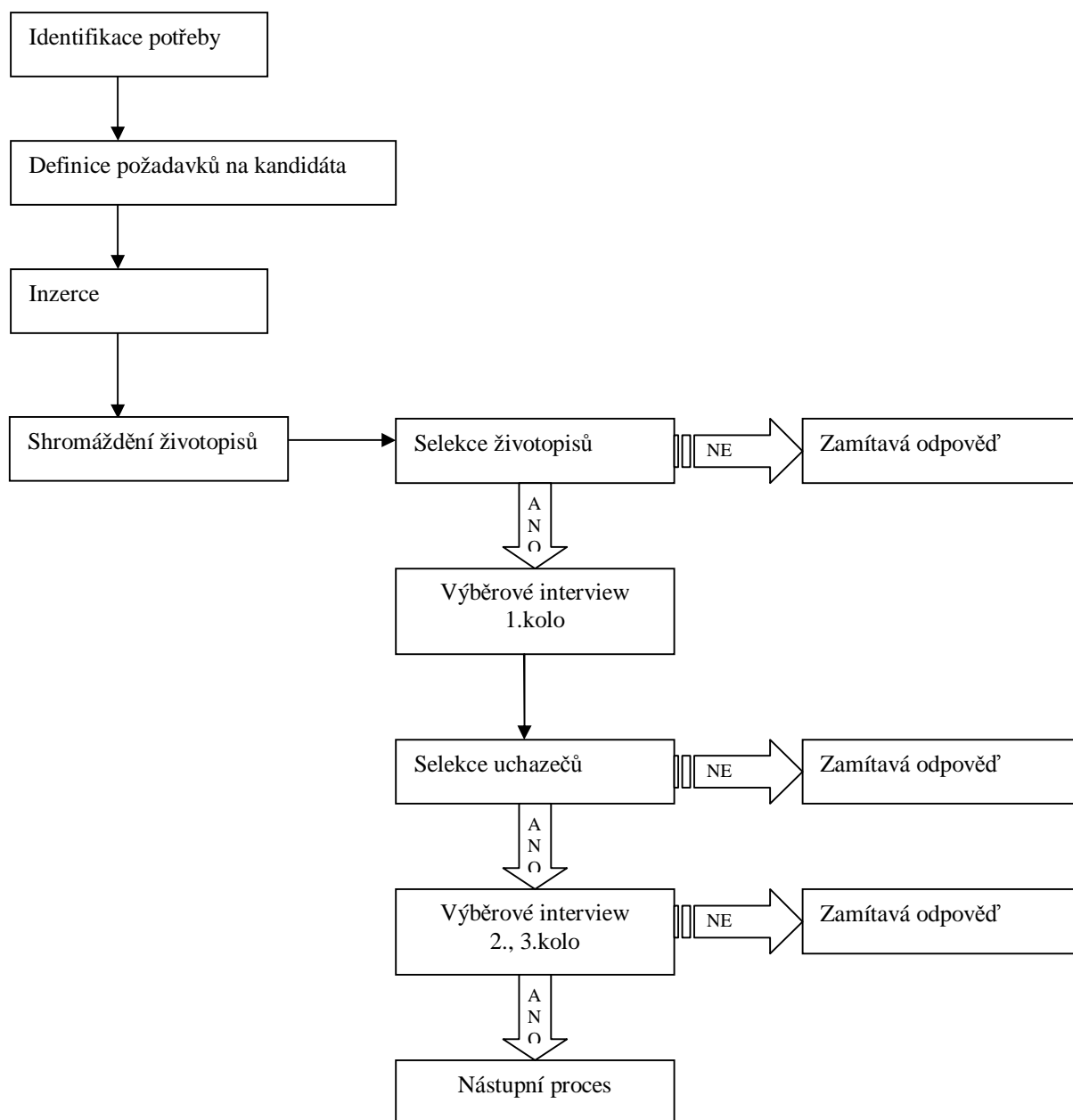
- zhodnocením personálních dokumentů (životopisu, popř. personálního dotazníku, kopií dokladů o dosaženém vzdělání apod.) – tzv. personální anamnéza;
- testy odborné způsobilosti (znalostní, jazykové ...);
- psychologickými testy;
- získáním a zhodnocením referencí;
- event. assessment centrem.

Nejobvyklejší bývá paralelní využití tří klasických výběrových metod – zhodnocení personálních dokumentů, výběrového pohovoru a prověření referencí. Armstrong (2002, s. 377) hovoří o „klasickém triu“ metod výběru. Využití více metod umožňuje rozložit riziko, verifikovat informace na základě různých zdrojů a zaměřit se na prozkoumání jak minulého, tak i současného stavu, a tím získat lepší podklady pro predikování budoucího pracovního výkonu.

1.3 Pozice výběrového pohovoru v procesu výběrového řízení

Výběr pracovníků metodou výběrových pohovorů mívá zpravidla jednotnou podobu – proces probíhá obvykle vícekolově a schematicky jej lze vyjádřit následujícím způsobem:

Schéma č. 1 Proces výběru kandidátů formou vícekolových pohovorů
(Vlachová, 2007, s. 21)



Prvotním impulzem pro zahájení jakéhokoliv výběrového řízení je identifikace potřeby nového pracovníka. Následně je nutné na základě detailního popisu obsazovaného pracovního místa definovat soubor požadavků (nároků) na pracovníka, které se obvykle veřejně inzerují (v tisku, na webových stránkách společnosti, na pracovních serverech –

např. www.jobs.cz, www.prace.cz, www.jobpilot.cz apod., v případě spolupráce s personální agenturou na webových stránkách agentury atd.).

Následujícím krokem je analýza a zhodnocení dokumentů zaslaných zájemci o obsazovanou pracovní pozici (životopis, motivační dopis, popř. kopie dokladů o vzdělání, písemné reference z předchozích zaměstnání apod.), na jejichž základě je provedena preselekce uchazečů, kteří budou pozváni do prvního kola výběrových pohovorů (preselekce se provádí na základě tzv. „tvrdých dat / kritérií“ - např. dosažené vzdělání, požadovaná předchozí praxe, jazyková vybavenost atd.).

Ve společnostech, kde výběr probíhá vícekolově, což je v současné době již většina firem, je nejprve veden první výběrový pohovor s pracovníkem oddělení lidských zdrojů či odborným konzultantem personální agentury. Na základě vyhodnocení prvního kola výběrových pohovorů dochází k další selekci a zúžení okruhu perspektivních uchazečů postupujících do dalšího kola. Druhého kola výběrových pohovorů se obvykle účastní bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa (liniový manažer) či člen managementu společnosti a jeho výsledkem bývá zpravidla finální rozhodnutí o tom, kterému kandidátovi bude učiněna konkrétní pracovní nabídka a který kandidát bude odmítnut. Zvláště ve velkých mezinárodních firmách může být realizováno ještě třetí (či velmi zřídka i čtvrté) kolo pohovorů s velmi omezeným okruhem uchazečů, které bývá koncipováno jako diskuze obou zainteresovaných stran nad předloženou pracovní nabídkou a jako konkretizace vzájemných představ o spolupráci (Vlachová, 2007, s. 22). V jiném modelu výběrového řízení může být místo prvního či častěji druhého kola pohovorů zařazena jiná metoda výběru (testy profesní způsobilosti, psychologické testy, assessment centrum aj.).

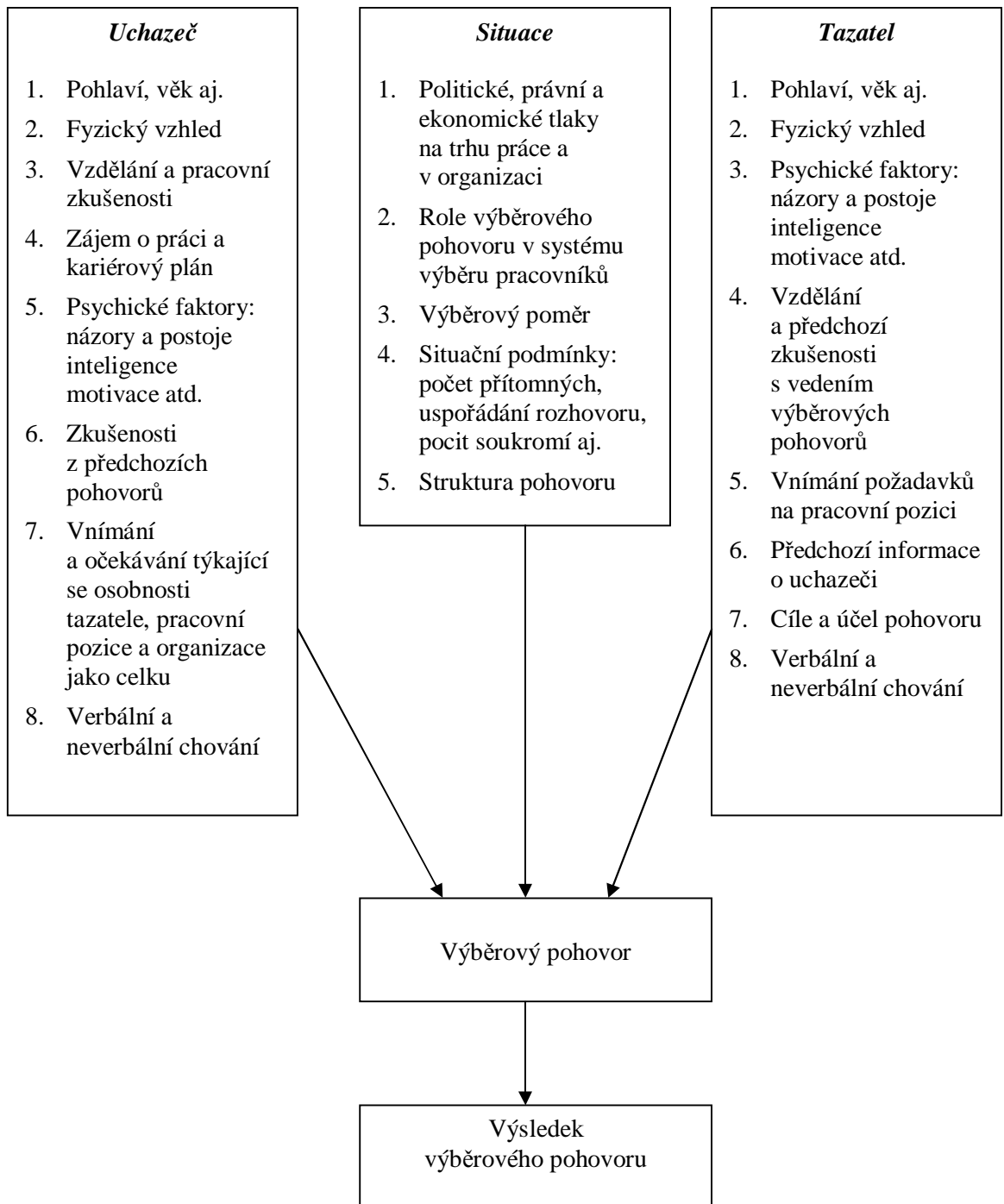
1.4 Výběrový pohovor jako komplexní proces ovlivněný množstvím procesních proměnných

Je třeba si uvědomit, že proces výběrového pohovoru je, ostatně jako celý náborový proces, procesem velmi komplexním, který je ovlivňován celou řadou procesních proměnných a jejich vzájemnými vztahy. Procesní proměnné jsou takové faktory, které ovlivňují průběh a následně i výsledek výběrového pohovoru. Jedná se

o řadu dílčích faktorů vztahujících se k situaci (situační proměnné) a k osobnosti uchazeče a tazatele. Míru vlivu těchto faktorů je však velmi těžké exaktně měřit.

Schéma č. 2 *Proměnné ovlivňující průběh a výsledek výběrového pohovoru*

(Arvey, Campion, 1982, s. 283)



Z praxe mohu potvrdit, že jednotlivé jmenované proměnné mají na průběh i výsledky výběrového pohovoru značný vliv a ty nejdůležitější z nich budou v dalších kapitolách jednotlivě popsány a často na ně bude odkazováno.

1.5 Nedostatky a limity výběrového pohovoru

Výsledky empirických výzkumů nasvědčují tomu, že uplatňování systematických přístupů a náležitá teoretická i praktická příprava tazatelů zvyšují kvalitu pohovorů, zpřesňují hodnocení kandidátů a v důsledku toho se pohovor stává validnějším nástrojem výběru pracovníků. Avšak není možno ignorovat vědecké studie o nedostacích pohovorů jako metody výběru – Ludlow a Panton (1995, s. 79) tato zjištění o problematických aspektech pohovorů shrnují do několika bodů:

1. Není možno pokládat všem kandidátům naprosto shodné otázky v naprosto stejném pořadí. Proto pohovory nelze zcela standardizovat a východiska pro srovnávání kandidátů jsou odlišná.
2. U tazatelů byla doložena tendence přikládat stejným informacím různou hodnotu.
3. Přístupy tazatelů ovlivňují výklad odpovědí dotazovaných.
4. Negativní informace působí na tazatele více než kladná informace.
5. Většina tazatelů dává dle závěrů výzkumů přednost nestrukturovaným pohovorům. Spolehlivost hodnocení prováděná na jejich základě je však nízká, materiál není pokryt důsledně a tazatelé dělají závěry již v rané fázi pohovoru.
6. Chování dotazovaných (uchazečů) je nekonzistentní a je silně ovlivněno způsobem vedení pohovoru.
7. Někteří dotazovaní (uchazeči) zvládají pohovory dobře, jiní nikoli. To však rozhodně nedokazuje, jak se jim povede v reálné pracovní situaci.

Nad těmito zjištěními je nutno se zamyslet a pokusit se najít řešení, jak se s limity pohovoru jako výběrové metody v praxi vypořádat.

2 TYPY, FORMY A PŘÍSTUPY K VÝBĚROVÉMU PODOVORU

Výběrový pohovor může mít různé podoby, které lze taxativně vymezit a rozčlenit do kategorií podle různých hledisek - podle množství a struktury účastníků, podle obsahu a průběhu či podle přístupu k pohovoru.

2.1 Typy pohovoru podle množství a struktury účastníků

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

1) *Individuální pohovor - pohovor typu 1 + 1 („mezi čtyřma očima“)*, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (obvykle personalista nebo vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu).

Výhodou individuálního pohovoru je možnost snadněji navodit otevřenější a uvolněnější atmosféru, v níž je uchazeč ochotnější na sebe prozradit některé skutečnosti a díky níž je možno snadněji poodhalit uchazečovy charakterové rysy. Na druhé straně zde však existuje nebezpečí subjektivního posuzování uchazeče. Jediný posuzovatel se může nechat unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi k určitému typu lidí, může podlehnout stereotypním představám apod.

V praxi patří tento typ pohovoru k nejběžnějším metodám výběru pracovníků – často se praktikuje jako série individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli organizace (tzv. postupný pohovor), izolovaně bývá používán spíše pro obsazování pracovních míst s nižší kvalifikací.

2) *Panelový (komisionální) pohovor*, kdy pohovor s uchazečem provádějí dva či více lidí najednou (tzv. pohovorový panel či komise). Koubek (2004, s. 168) doporučuje panel tvořený cca 3 – 4 osobami, do kterého by měl být přizván nejlépe bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a event. i zkušený psycholog (ten by měl být přítomen zejména v případech obsazování pozic, na nichž je důležitou složkou práce vedení lidí a jednání s lidmi a je tedy nutno důkladněji posuzovat osobnost kandidáta). Může v něm být i vyšší nadřízený, současný držitel obsazovaného pracovního místa, představitel budoucích spolupracovníků apod. Naproti tomu Ludlow a Panton

(1995, s. 83) považují za optimální řešení dvoučlennou komisi, kdy jeden ze členů je bezprostředním nadřízeným (liniovým manažerem) obsazovaného pracovního místa a druhý personalistou. Armstrong (2002, s. 370) dle počtu členů panelu rozlišuje pohovorový panel (obvykle dvoučlenný – liniový manažer a personalista) a výběrovou komisi (oficiálnější a větší pohovorový panel mající tři a více členů, využívá se především při obsazování vyšších manažerských pozic).

Výhodou panelového (komisionálního) pohovoru je možnost všestrannějšího a přesnějšího posouzení uchazeče, neboť více posuzovatelů, kteří jsou často odborníky v různých oborech, snadněji posoudí odborné i povahové rysy uchazeče. Větší počet posuzovatelů rovněž zvyšuje objektivitu hodnocení a umožňuje případnou vzájemnou korekci zkreslených dojmů. Na druhou stranu Ludlow a Panton (1995, s. 83) upozorňují na to, že početnost členů komise je obvykle nepřímo úměrná efektivnosti pohovoru, a proto navrhují jako ideální řešení výše zmíněnou pouze dvoučlennou komisi. Velké množství (výrazná „přesila“) tazatelů vyvolává u uchazeče často značné napětí a nervozitu, což nepřispívá k navození důvěry a příznivé atmosféry pohovoru.

Panelový (komisionální) pohovor je také organizačně náročnější, neboť je nutno shromáždit větší počet lidí (uchazeče i členy komise) v určitý čas na jednom místě tak, aby to všem vyhovovalo. Aby se předešlo případným rozporům mezi členy panelu a nejasnostem v průběhu pohovoru, je vhodné jednotlivým členům panelu předem rozdělit role a připravit určitý – alespoň bodový - scénář.

V praxi se panelový (komisionální) pohovor používá při obsazování různých typů pracovních pozic. Vhodný je zejména pro výběr kandidátů na náročnější (manažerské) pozice.

3) *Postupný pohovor* je sérií po sobě jdoucích individuálních pohovorů typu 1 + 1, kdy uchazeč postupně rozmlouvá s různými představiteli organizace. V praxi se nejčastěji setkává nejprve s personalistou, poté s bezprostředním nadřízeným obsazovaného pracovního místa, občas ještě s externím poradcem (pracovníkem personální agentury či psychologem). Tito posuzovatelé se poté sejdou a konfrontují své dojmy a poznatky. Tento typ pohovoru se používá s cílem zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů pohovoru, individuálního a panelového (komisionálního).

Koubek (2007, s. 112) však upozorňuje na největší úskalí tohoto typu pohovoru, jimiž jsou na jedné straně časová náročnost a únavnost pro uchazeče, na druhé straně fakt, že uchazeč postupně poznává nároky představitelů společnosti, na opakující se otázky

je lépe připraven a může začít “vylepšovat“ své odpovědi v intencích představ tazatelů. Je třeba upozornit i na to, že může dojít k situaci, že se uchazeč jeví jednotlivým posuzovatelům rozdílně a je poté dosti obtížné shodnout se na souhrnném posouzení jeho vhodnosti.

4) *Skupinový (hromadný) pohovor* – pohovoru se účastní skupina uchazečů na straně jedné a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Lze ho jednoznačně považovat za úsporu času, je vhodný pro posouzení dílčích charakteristik osobnosti uchazečů, jejich schopnosti prosadit se mezi ostatními, vystupovat na veřejnosti apod.; neumožňuje však - právě vzhledem k většímu počtu uchazečů - všestranné posouzení každého z nich. Je náročný na připravenost a zejména pak na schopnosti a pozornost posuzovatelů.

2.2 Formy pohovoru podle obsahu a průběhu

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

1) *Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor*, jehož forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Tato forma pohovoru sice umožňuje lépe posoudit osobnost uchazeče a zjistit některé zajímavé skutečnosti, které by v průběhu ryze strukturovaného pohovoru nemusely vůbec vyjít najevo, protože se nevztahují bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa, avšak celkově není tato forma pohovoru pro výběr uchazečů vhodná, protože má nízkou validitu (platnost) i reliabilitu (spolehlivost). Je tomu tak zejména proto, že nejasná struktura a cíle pohovoru neumožňují získat o všech uchazečích dostatečné množství navzájem srovnatelných informací – způsobilost uchazečů nelze porovnat ani s ohledem na nároky obsazovaného pracovního místa, ani nelze uchazeče srovnat mezi sebou navzájem. Nestrukturovaná forma pohovoru rovněž svádí tazatele k výrazně subjektivnímu přístupu k uchazeči, tazatel je náchylnější k podlehnutí prvnímu dojmu apod.

2) *Strukturovaný (standardizovaný) pohovor* je založen na tom, že všem uchazečům o určité pracovní místo je položen stejný soubor předem připravených otázek. Otázky jsou pokládány všem uchazečům ve stejném znění a ve stejném pořadí, předem je naplánován i čas, který je možno jednotlivým otázkám věnovat. Pohovor je tedy plně

standardizován a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi.

Strukturovaný pohovor je pochopitelně náročnější na přípravu (nutno předem připravit přesné znění a pořadí otázek i modelové odpovědi). Je však považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, neboť „...snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost.“ (Koubek, 2004, s. 169)

Za nevýhodu plně strukturovaného (standardizovaného) pohovoru lze z hlediska posuzovatele považovat ztíženou možnost posouzení individuálních osobnostních rysů uchazeče, což je charakteristické obecné riziko standardizace. Ryze strukturovaný pohovor není podle mých zkušeností uchazeči vnímán příliš příznivě, neboť jim připomíná spíše verbální podobu vyplňování dotazníku a zdá se jim velmi neosobní.

3) *Polostrukturovaný pohovor* se snaží zachovat výhody a překonat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však velmi náročný na schopnosti a odbornou erudovanost posuzovatelů. Koubek (2004, s. 169-170) rozlišuje dvě podoby této formy pohovoru:

- První možností je rozdělit pohovor na dvě - časově jasně vymezené a na sebe navazující - části, přičemž jedna z nich je koncipována jako strukturovaná, druhá jako volně plynoucí (nestrukturovaný) rozhovor.
- Druhou, podle mého názoru a zkušeností mnohem přirozenější, avšak pro posuzovatele náročnější variantou je pružný přístup k vedení pohovoru, který umožňuje volné prolínání strukturované a nestrukturované složky pohovoru. V tomto případě je však zásadní předem jasně stanovit cíle pohovoru (tj. soubor informací, jež je třeba o uchazeči v průběhu pohovoru získat) a zřetelně vymežit i celkový čas pohovoru. Tato relativní volnost umožňuje tazateli zaběhnout v případě potřeby do větších podrobností (mimo seznam plánovaných otázek) a zjistit tak důležité informace, které mohou být zohledněny při závěrečném hodnocení uchazečů.

Na základě svých dlouholetých zkušeností v oblasti výběru pracovníků považují poslední zmíněnou formu pohovoru (polostrukturovaný pohovor, v němž se pružně prolíná strukturovaná a nestrukturovaná složka) za optimální, a to z následujících důvodů:

- strukturovanost pohovoru zaručuje dostatečnou validitu a realibilitu (nezbytnou podmínkou je samozřejmě správné vedení pohovoru kvalifikovaným odborníkem, který zaručí dostatečnou míru strukturovanosti, tj. získání všech relevantních informací potřebných pro závěrečné zhodnocení a porovnání uchazečů);
- použití nestrukturované složky zjednodušuje jak možnost získání podrobnějších informací o uchazeči, tak i příležitost lépe poznat osobnost uchazeče;
- tato forma pohovoru zároveň nepůsobí na uchazeče příliš formálním a neosobním dojmem jako ryze strukturovaný pohovor.

2.3 Přístupy k pohovoru

Strukturované pohovory mohou být zaměřeny na určité okruhy informací (kritérií), jejichž zjištění považuje tazatel za klíčové (např. chronologicky uspořádané informace o vzdělání a pracovních zkušenostech uchazeče, informace o jeho pracovním chování, kompetencích, pracovním výkonu apod.). Podle upřednostňovaných okruhů kritérií rozlišujeme následující typy, resp. přístupy k pohovoru:

1) Biografický (chronologický) pohovor

Biografický (chronologický) pohovor je považován za „tradiční“ přístup k pohovoru. Pro jeho strukturu bývá dobrým vodítkem životopis uchazeče - v průběhu pohovoru je pak v chronologickém pořadí (buď směrem od minulosti do současnosti, nebo obráceně) probráno dosavadní uchazečovo vzdělání a jednotlivá zaměstnání, kterými až dosud prošel. Z hlediska účelnosti je vhodné soustředit se spíše na poslední období (tj. důkladně rozebrat současné či poslední zaměstnání) a neplýtvat časem na detailní rozbor vzdálené minulosti (Armstrong, 2002, s. 383).

2) Pohovor orientovaný na chování (tzv. behaviorální pohovor)

Pohovor orientovaný na chování je strukturovanou formou výběrového pohovoru, který je orientován do minulosti a využívá převážně otevřených otázek. Snaží se zjistit, jak uchazeč zvládl předchozí úkoly nebo povinnosti, jak v minulosti řešil určité situace apod. a na základě těchto informací předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče. Vychází totiž ze základního předpokladu, že „nejlepší předpovědí budoucího chování je chování minulé“, což znamená, že pokud se kandidát určitým způsobem choval v minulosti, bude pravděpodobně v budoucnu své chování opakovat. Tuto tezi je samozřejmě nutné brát s rezervou – nelze se na 100 % spolehnout, že uchazeč bude své minulé chování v budoucnosti opakovat v nezměněné podobě. Lidé se samozřejmě v průběhu času mohou měnit, mohou měnit své názory a vybočovat ze zaběhnutých modelů chování.

3) Pohovor orientovaný na kompetence (tzv. kompetenční pohovor)

Pohovor orientovaný na kompetence (tzv. kompetenční pohovor) je vlastně uceleně zpracovanou metodikou využívající strukturovaný výběrový pohovor, v němž se prověřují předem zvolené *kompetence* uchazeče (znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti), resp. projevované vzory (příklady) chování, z nichž je možné danou kompetenci odvodit. Kompetence rozdělujeme na tzv. *tvrdé kompetence* (např. znalost práce s Excelem, znalost Zákoníku práce či IFRS, schopnost psát všemi deseti apod.) a tzv. *měkké kompetence* (osobnostní předpoklady kandidáta pro výkon práce - např. komunikační dovednosti, schopnost pracovat v týmu, flexibilita, kreativita, obchodnické a manažerské dovednosti apod.).

Kompetenční typ pohovoru vyžaduje důkladnou přípravu: tazatel si nejprve musí na základě předem důkladně zpracované specifikace pracovního místa důkladně zrekapitulovat veškeré požadavky na pracovníka a zvolit stěžejní kompetence (ideálně cca 5-7), jež jsou potřeba ke zvládnutí dané práce. Cílem pohovoru je poté získat od uchazeče konkrétní příklady jeho chování v minulosti, které by zvládnutí uvedených kompetencí co nejlépe dokládaly. Ke zvýšení validity výběrového pohovoru a dobré vzájemné porovnatelnosti informací získaných o jednotlivých uchazečích je nutné položit všem

uchazečům o danou pozici stejné otázky . Je tedy dobré připravit si seznam otázek a jejich přesné znění předem.

V rámci získání co nejrelevantnějších informací je třeba, aby odpovědi na otázky (uvedené příklady chování v minulosti) byly co nejkonkrétnější – pro kontrolu dostatečné konkrétnosti může tazatel použít tzv. *metodu STAR* – tj. tazatel dbá na to, aby zjistil, v jaké konkrétní situaci (S-Situation) řešil uchazeč určité konkrétní úkoly (T-Tasks), jaké konkrétní kroky (A-Actions) za účelem jejich vyřešení podnikl a k jakým konkrétním výsledkům (R-Results) tyto kroky vedly. Aby byla při odpovědi zodpovězena všechna čtyři uvedená kritéria, může tazatel pomoci uchazeči kladením doplňujících otázek. Úplná a správně strukturovaná odpověď na otázku tedy poskytne tazateli informace o tom, kde a v jakém týmu uchazeč pracoval, jaké úkoly řešil, jak se k jejich řešení postavil a s jakým výsledkem – posouzení takto získaných informací by poté mělo napomoci předpovědět budoucí pracovní chování (výkon) uchazeče. I pro tuto metodiku pohovoru je charakteristické použití otevřených otázek zaměřených do minulosti (např.: „Došlo mezi Vámi a Vaším nadřízeným či spolupracovníkem někdy ke konfliktu? Z jakého důvodu? Jak jste reagoval? Jak jste rozeprá nakonec vyřešil? Co uděláte příště jinak?“).

Hodnocení takto získaných informací a porovnání uchazečů mezi sebou navzájem je pak objektivnější, neboť mapuje hmatatelné situace (konkrétní příklady chování uchazečů v minulosti), zatímco emoce a osobní dojmy tazatele jsou odsunuty do pozadí (Paterová, 2008, s. 1). Tato metodika má však i svá úskalí spočívající v tom, že uchazeč chce na tazatele zapůsobit, a proto má tendenci chválit se nebo vybírat pouze pozitivní příklady. Tazatel by se tedy měl dotazovat i na slabé stránky, nedostatky, problémové výsledky aj. Oba typy informací (pozitivní i negativní) pomohou poskytnout vyváženější pohled na uchazeče.

3) Pohovor orientovaný na situaci

Pohovor orientovaný na situaci je rovněž strukturovanou formou pohovoru, avšak na rozdíl od výše popsaného behaviorálního a kompetenčního modelu, orientovaného na reálné minulé chování uchazeče v určité situaci, je zaměřen na hypotetické situace (problémy) a zkoumá, jak by se uchazeč v dané situaci *zřejmě* zachoval.

Při přípravě na tento typ pohovoru je důležité vybrat takové hypotetické situace, k nimž na obsazovaném pracovním místě skutečně může dojít. Například kandidáta, který se uchází o manažerskou pozici, se můžeme zeptat, jak by řešil rozpory mezi svými podřízenými, kandidáta, který se uchází o pozici prodejce, se můžeme dotázat, jakým způsobem by reagoval na radikální odmítnutí ze strany zákazníka apod. Typické je využití hypotetických otázek (např. „Jak byste řešil jako manažer situaci, jestliže byste vnímal ve svém týmu podřízených napjatou atmosféru a všiml si otevřeného konfliktu mezi dvěma kolegy?“).

Jako pozitivum této metodiky pohovoru oceňuje Armstrong (2002, s. 384) fakt, že uvedené hypotetické situace mohou uchazeči poskytnout cenné informace o charakteru problémů, které by musel na místě, o něž se uchází, řešit a dokreslit tak jeho představu o pracovním místě.

Nutno však zdůraznit, že v praxi se jen zřídka setkáme s pohovorem realizovaným výhradně na základě jednoho z výše uvedených přístupů. Většinou se přístupy v rámci jednoho pohovoru prolínají – dle mých zkušeností a pozorování je například charakteristické konstruování pohovoru s využitím chronologického a behaviorálního přístupu, či behaviorálního a situačního přístupu apod.

V posledních několika letech se však v odborných personalistických kruzích začínají ozývat kritické hlasy poukazující na limity behaviorálních, kompetenčních a situačních pohovorů a objevují se pokusy o inovativní pohled na způsob realizace výběrového pohovoru.

Výhrady vůči efektivitě behaviorálních, kompetenčních a situačních pohovorů lze stručně shrnout do několika bodů (Jackson, 2001):

- Otázky používané v obou výše uvedených typech pohovorů jsou v dnešní době uchazečům již běžně dostupné včetně znění „ideálních“ odpovědí, a to prostřednictvím internetu i množství příruček. Uchazeči tak přicházejí k pohovoru dobře proškoleni a na řadu otázek odpovídají naučenými formulacemi „správných“ odpovědí z příruček. Tento fakt pochopitelně velmi negativně ovlivňuje validitu metody výběrového pohovoru a může způsobit, že na určitou pracovní pozici nebude přijat ten nejvhodnější kandidát, ale ten, který se nejlépe z paměti naučil „správné“ odpovědi na otázky.

- Výběrové řízení založené na metodě strukturovaných výběrových pohovorů je značně časově náročné a časově náročná je i příprava tohoto typu pohovoru.
- Tazatelé (ať již linioví manažeři provádějící výběrový pohovor, či v menší míře i sami personalisté) se velmi často dopouštějí různých chyb při vedení výběrového pohovoru, což má opět za následek nízkou objektivitu a validitu této výběrové metody.
- V případě behaviorálního či kompetenčního pohovoru má uchazeč tendenci na tazatele zapůsobit co nejlepším dojmem, a proto vybírá pouze pozitivní příklady minulého pracovního chování. To následně zkresluje objektivitu hodnocení.
- Výsledky výběrových řízení založených na dosud používaných technikách výběrového pohovoru nejsou přesvědčivé – skeptikové varují, že spíše než *nejvýkonnější* uchazeče se daří vybrat *nejvýmluvnější* uchazeče schopné vzbudit nejlepší dojem. Jackson (2001) používá termín *the most successful „impression manager“ – nejúspěšnější „manažer dojmů“*, což naznačuje, že schopnost uspět při pohovoru není přímým indikátorem schopnosti uspět na obsazované pozici.

Z uvedených důvodů preferují někteří odborníci techniku, či lépe řečeno metodiku, pohovoru, která je orientována na zkoumání výkonu. Jedná se o metodologii známou také pod názvem *Power Hiring*.

Tvůrcem metodologie *Performance Based Recruitment* (tzv. *Power Hiring*) je americký personalista Lou Adler. Ten na základě svých dlouholetých zkušeností dospěl k odlišnému pojetí výběrových kritérií s důrazem na výkonnostní složku práce a považuje kritérium výkonu za základní kritérium výběru.

Východiskem této metodologie je nejprve definovat *klíčové faktory úspěchu* na obsazované pozici - nikoliv však požadavky na vzdělání, znalosti, předchozí praxi apod., ale konkrétní činnosti, které musí pracovník na dané pozici vykonat, aby byl jeho výkon vnímán jako úspěšný. Tyto faktory následně zpracovává do podoby *výkonnostního profilu* (*performance profile*), který zcela konkrétně stanoví normy úspěšného výkonu.

Adler vyvinul metodiku pohovoru orientovaného na výkon, který je založen v podstatě na jediné základní otázce (tzv. *one-question performance-based interview*),

kdy je uchazeč požádán, aby popsal detailně několik svých významných pracovních úspěchů (obvykle cca 2 – 3), kterých se mu podařilo dosáhnout. Uchazeč je poté za pomoci metody STAR veden tazatelem k co nejkonkrétnějšímu vylíčení podrobností a podmínek dosažení zmíněného úspěchu. Pokládány jsou doplňující otázky typu: „Jaký byl Váš podíl na dosažení tohoto úspěchu?“, „S jakými nástrahami jste se při plnění tohoto úkolu musel potýkat?“, „Jaký největší problém jste během realizace tohoto projektu musel řešit?“, „Dostalo se Vám při řešení tohoto úkolu pomoci ze strany Vašeho nadřízeného či spolupracovníků?“, „Jmenujte tři věci, které jste se během řešení tohoto problému naučil.“ apod. (Adler, 2008, 2009)

Tato metodika pohovoru přináší cenné informace – signifikantní je např. již to, jaký pracovní úspěch si uchazeč zvolí (to naznačuje, co uchazeč považuje za nejdůležitější, vypovídá to tedy o jeho motivaci); v následném velmi podrobném vylíčení okolností dosažení úspěchu získává tazatel obrovské množství cenných informací o zkušenostech, chování a vnímání uchazeče, které jsou indikátorem jeho pracovních preferencí, dovedností, schopností, osobnostních charakteristik atd. Důležité je, aby si osoba vedoucí pohovor (personalista či manažer) byla po celou dobu pohovoru a poté i při posuzování kandidáta vědoma toho, že hledá uchazeče schopného „uspět na pozici“, nikoliv pouze „uspět při pohovoru“. Proto je podstatné nenechat se ovlivnit emocemi, prvním dojmem a výmluvností kandidáta.

Jak je patrné, nejedná se v případě Power Hiring o naprosté popření všech dosavadních technik pohovoru, ale spíše o jakousi jejich inovaci s důrazem na výkonnostní složku práce. Power Hiring využívá totiž i řadu prvků behaviorálního, kompetenčního či situačního přístupu k pohovoru (metoda STAR, situační otázky aj.).

3 PŘÍPRAVA, PRŮBĚH A VYHODNOCENÍ POHOVORU

3.1 Příprava pohovoru

Aby byl výběrový pohovor skutečně efektivním nástrojem výběru pracovníků a plnil všechny svoje cíle, musí být pečlivě připravený. V následujících odstavcích blíže popisují postup přípravy strukturovaného (event. polostrukturovaného) pohovoru. Tyto dva typy pohovorů představují validnější nástroj výběru než pohovory nestrukturované, které ostatně ani žádnou předchozí přípravu nevyžadují.

Při přípravě je nutné vyjít z kvalitně zpracovaného popisu pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka. Na základě těchto dokumentů je třeba připravit scénář pohovoru (tzv. pohovorový plán) a s přihlédnutím ke zvolené formě, typu a metodice pohovoru formulovat otázky, na jejichž základě bude možno zjistit veškeré potřebné informace o uchazeči. Existuje široké spektrum typů otázek, které je možno použít (podrobné klasifikaci otázek a možnostem jejich využití v různých typech pohovorů je věnována celá následující kapitola).

Dále je nutno pečlivě si prostudovat materiály poskytující informace o uchazeči (nejčastěji se jedná o životopis, event. vyplněný dotazník). Je velmi důležité povšimnout si zejména těch rysů uchazeče, které ne zcela odpovídají specifikaci obsazovaného pracovního místa, případných „mezer“ v životopisu a dalších skutečností, které vyžadují bližší vysvětlení či jsou případně důvodem pochybností o úplnosti nebo pravdivosti uvedených údajů. Na tyto body se pak musí tazatel během pohovoru více zaměřit.

Na seznamování se s písemnými materiály o uchazeči před začátkem pohovoru však panují různé názory – na jedné straně jejich znalost usnadňuje průběh pohovoru, na druhé straně může tazatele-posuzovatele ovlivnit v náhledu na uchazeče ještě před započatím pohovoru.

3.2 Průběh výběrového pohovoru

Průběh výběrového pohovoru lze rozčlenit do tří základních fází:

1. Zahájení výběrového pohovoru

Na začátku pohovoru je samozřejmě nutné uchazeče přivítat, představit se navzájem a navázat s ním užší kontakt. Je důležité navodit přátelskou a pohodovou atmosféru, v níž se kandidát bude cítit uvolněně a bude ochoten otevřeně odpovídat na otázky. Z praxe mohu potvrdit, že tato fáze je opravdu důležitá a neměla by být opomenuta – na míře důvěry uchazeče závisí poté i míra jeho otevřenosti. Je rovněž vhodné stručně nastínit osnovu pohovoru.

2. Hlavní část výběrového pohovoru

Hlavní část výběrového pohovoru by měla probíhat podle předem připraveného scénáře s cílem získat co nejvíce relevantních informací v určitém rozumném časovém rozmezí. Délka pohovoru se pochopitelně liší s ohledem na charakter obsazované pozice – jeho obvyklá délka je cca 30 – 60 minut, u manažerských pozic však v praxi nebývají výjimkou ani delší pohovory. Přesná podoba a trvání hlavní části pohovoru závisí na zvolené formě, typu a metodologii výběrového pohovoru, na míře komunikativnosti uchazeče aj.

Pro zajištění co nejvyšší validity pohovoru je důležité zajistit uchazečům stejné podmínky. Pohovor by neměl být narušován zvoněním telefonu, vstupem nepovolaných osob do místnosti či odchodem osob vedoucích pohovor z místnosti.

Je podstatné nechat co nejvíce mluvit samotného uchazeče, povzbuzovat jej k hovoru např. očním kontaktem, mimikou, přikyvováním či přitakacími příslovci a pozorně mu naslouchat. Při poslechu je důležité vnímat nejenom obsah verbálního sdělení, ale všimnout si i doprovodných neverbálních projevů (paralingvistické jevy – síla hlasu, pauzy a zámky v řeči, intonace aj.; „řeč těla“ - mimika, gestikulace, proxemika aj.).

V personální praxi často diskutovanou otázkou je to, zda provádět záznam odpovědí přímo v průběhu rozhovoru či až po jeho ukončení. Podrobná registrace

odpovědí v průběhu pohovoru může narušovat plynulost rozhovoru, omezovat oční kontakt mezi tazatelem a uchazečem, snižovat schopnost tazatele bezprostředně reagovat na odpovědi uchazeče. Na druhou stranu záznam rozhovoru až po jeho ukončení s sebou nese některé nevýhody – mezi nejzávažnější patří zachycení pouhých 40 % obsahu rozhovoru a riziko až 25 % nepřesných či nesprávných údajů (Hroník, 1999, s. 274). Proto Hroník (1999, s. 274) navrhuje zapisovat v průběhu pohovoru formou stručných poznámek pouze nejn nutnější údaje (všímat si při tom nejen odpovědí na otázky, ale i neverbálních projevů a jejich souladu s obsahovou, slovní stránkou sdělení) a bezodkladně po ukončení pohovoru provést podrobný záznam.

Jakmile byly zodpovězeny všechny otázky položené tazatelem a zjištěny všechny relevantní informace potřebné pro posouzení vhodnosti uchazeče na obsazovanou pozici, je třeba uchazeče seznámit s informacemi o obsazovaném pracovním místě. Čím více informací odpovídajících skutečnosti uchazeči sdělíme, tím lépe. Je podstatné uskutečnit opravdu realistickou prezentaci pracovní pozice včetně nastínění případných nevýhod a negativ. Vytvoření realistické představy o pracovní pozici, realistických pracovních očekávání je základem pro rozhodování uchazeče o přijetí či nepřijetí pracovní nabídky a zároveň prevencí nadměrné fluktuace zaměstnanců. Je rovněž žádoucí dát uchazeči příležitost zeptat se na podrobnosti, které nebyly při prezentaci pozice zmíněny, a jeho dotazy jasně zodpovědět.

3. Závěr výběrového pohovoru

V závěru pohovoru je vhodné uchazeči poděkovat za spolupráci a zřetelně nastínit další postup a časový harmonogram výběrového řízení (dokdy bude uchazeč informován o výsledku tohoto výběrového pohovoru, zda proběhne případné další kolo výběrového řízení, jakou formou atd.).

Po celou dobu výběrového pohovoru je velmi důležité pamatovat na to, že se jedná o oboustranný proces výběru, neboť i uchazeč si vybírá, zda projeví či neprojeví zájem o obsazovanou pracovní pozici. Proto je nutné zanechat v uchazeči co nejlepší dojem z výběrového řízení. Na tom má výrazný podíl osoba tazatele (jeho vystupování, způsob vedení pohovoru aj.) a prostředí společnosti.

3.3 Vyhodnocení pohovoru

Podrobný záznam a vyhodnocení pohovoru s konkrétním uchazečem je dle mých zkušeností dobré uskutečnit ihned po skončení pohovoru – zabrání se tím zkreslení a ztrátě informací. I proto je výhodné nechávat si mezi pohovory určitou časovou prodlevu (ideálně alespoň cca 15-20 minut). Je důležité zaznamenat si své dojmy z uchazeče, pojmenovat silné a slabé stránky uchazeče ve vztahu k obsazované pozici, v případě hodnocení pomocí hodnotících škál vyplnit hodnotící formulář.

Při hodnocení uchazeče je rovněž velmi důležité zvážit jeho předpoklady pro začlenění do pracovního týmu, v němž se pracovní pozice obsazuje, i do organizace jako celku, tj. posuzovat uchazeče i ve vztahu k útvarovým (týmovým) a celoorganizačním kritériím (Koubek, 2004, s. 160).

Po skončení a jednotlivém vyhodnocení výběrových pohovorů se všemi uchazeči je možno přistoupit ke konečnému rozhodování o tom, kdo z kandidátů postoupí do dalšího kola výběrového řízení či případně komu z nich již bude učiněna konkrétní pracovní nabídka. Popis procesu konečného rozhodování o výsledcích výběrového řízení, které je obvykle založeno na více výběrových metodách, však již přesahuje tématické zaměření této práce, která se zaměřuje pouze na jednu z metod výběru pracovníků, výběrový pohovor.

4 TYPY OTÁZEK, JEJICH VYUŽITÍ V RŮZNÝCH FORMÁCH VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ

Jak již bylo zdůrazněno, formulaci otázek v průběhu výběrového pohovoru je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Je třeba, aby otázky byly přesné, úplné, jednoznačné a uchazeči srozumitelné. Měly by být formulovány na základě znalosti požadavků pracovního místa a měly by se týkat „... výhradně jen práce, musejí hodnotit pouze znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní charakteristiky nezbytné pro nastoupení do práce, měly by co nejlépe odrážet obsah práce a hodnotit požadavky práce na téže úrovni, jaká je bezprostředně potřebná k zastávání pracovního místa.“ (Koubek, 2004, s. 170).

Účelem této kapitoly není předložit seznam formulací všech možných otázek, které lze v průběhu výběrového pohovoru použít (tyto seznamy v různých obměnách najdeme v řadě publikací), ale spíše zmapovat techniku kladení otázek během výběrového pohovoru a taxativně vymežit typy otázek, které je či není během pohovoru vhodné použít. Zvažují rovněž vhodnost použití jednotlivých typů otázek v různých formách a fázích pohovoru a upozorňují na úskalí jejich použití. V případě uvedení konkrétního znění otázek se zde omezují pouze na příklady.

Otázky je možno členit podle různých hledisek. Pro přehlednost používám primární členění typů otázek z hlediska formy a obsahu.

4.1 Typy otázek z hlediska formy

Tyto typy otázek lze dále členit podle různých kritérií. Přehledné členění navrhuje např. Hroník (1999, s. 269-270):

1) podle charakteru odpovědí, které jsou na určité otázky poskytnuty:

- *Otevřené otázky* – vyžadují úplnou, obvykle nikoliv jednoslovnou odpověď; odpovědi na ně umožňují prezentovat uchazečovy myšlenky, postoje či názory a poskytnou tazateli širokou škálu informací. Často začínají zájmeny „jak, kdy, kde, co, proč“ či vybízecími obraty typu „Řekněte mi něco o ...“, „Uveďte příklad ...“.

Jejich použití během výběrového pohovoru je časté a velmi žádoucí, a to právě vzhledem k vysokému objemu informací, které odpovědi na ně poskytují. Sérií otevřených otázek obvykle pohovor začíná – tyto otázky totiž nejlépe slouží k tomu, aby se uchazeči rozhovořili a i nadále, po většinu doby trvání pohovoru, mluvili co nejvíce sami (tazatelem pouze usměrňování).

V některých případech však mohou uchazeči při odpovědi na otevřenou otázku zacházet do přílišných podrobností, což je časově náročné, případně mohou odbíhat od tématu či dokonce opomenout některé klíčové skutečnosti. Proto je nezbytně nutné, aby měl tazatel pohovor neustále pod kontrolou a byl připraven v pravou chvíli zakročit – např. položením konkretizující otázky, otázky jdoucí do hloubky apod.

- *Uzavřené otázky* – takové otázky, na které lze jednoslovně odpovědět „ano / ne“. Odpovědi na ně neposkytují uchazeči prostor pro rozvinutí jeho myšlenek, množství získaných informací je tak velmi nízké a jsou velmi formální.

Při výběrovém pohovoru je třeba zacházet s tímto typem otázek obezřetně. Uzavřené otázky používáme tehdy, pokud potřebujeme jednoznačnou a konkrétní odpověď; rovněž je možno použít je v situaci, kdy potřebujeme pohovor z nějakého důvodu urychlit. Avšak uzavřených otázek nesmí být příliš mnoho za sebou, aby pohovor nevypadal spíše jako výslech.

2) podle rozdílu mezi vlastním sdělením a záměrem:

- *Direktivní (přímé) otázky* – směřují přímo k věci, záměr jasně vyplývá ze znění otázky (např. „Jaké vlastnosti Vám vadily u Vašeho posledního nadřízeného?“).

- *Indirektivní (nepřímé) otázky* – směřují k věci nepřímo, spíše opisem (např. „S jakým typem nadřízeného byste se nesnesl?“).

- *Projektivní otázky* – jsou směřovány k obecnému názoru, v němž očekáváme, že se promítne názor osobní (např. „Jaké vlastnosti by měl mít dobrý manažer?“).

Armstrong (2002, s. 387-390) zmiňuje ještě další specifické typy otázek týkajících se podrobností a správného porozumění:

- *Otázky konkretizující* – jejich úkolem je vyjasnit nějakou skutečnost. Očekávanou odpovědí je jasné, srozumitelné slovo nebo krátká věta. Jedná se o otázky typu „Kdy k tomu došlo?“, „Co jste dělal pak?“ apod.

- *Otázky jdoucí do hloubky* – používají se k získání dalších podrobností nebo k ujištění, že se dozvídáme všechny skutečnosti. Je vhodné je dodatečně položit v případě příliš obecných odpovědí nebo ve chvíli, kdy existuje podezření, že uchazeč nějakou závažnou informaci zkresluje či zamlčuje. (Např. chlubí-li se uchazeč realizací nějakého důležitého projektu, je vhodné pomocí otázek jdoucích do hloubky zjistit, jakou roli v rámci projektu plnil, čím přesně se zabýval, nakolik on osobně přispěl k úspěchu projektu, s jakými problémy se při řešení projektu potýkal, jaké znalosti a dovednosti při realizaci daného projektu uplatnil atd.)

- *Kontrolní (ověřovací) otázky* - ověřují, zda jsme správně porozuměli tomu, co nám uchazeč řekl. Jedná se vlastně o stručné zopakování uchazečova sdělení našimi vlastními slovy s připojením dodatečné otázky, zda s naší formulací (odpovídající našemu porozumění uchazečovu vyjádření) souhlasí či nikoliv (např. „Jestli jsem tomu dobře rozuměl, rozhodl jste se odejít od stávajícího zaměstnavatele, protože Vám nevyhovovaly změny, ke kterým v poslední době došlo, je to tak?“). Kontrolní otázky jsou nezbytné, chceme-li předejít případným nedorozuměním.

Existují však také určité druhy otázek, jejichž použití při pohovoru je problematické a mnohdy zavádějící. Jedná se například o:

- *Sugestivní (návodné) otázky* - naznačují preferovanou (očekávanou) odpověď. Obvykle jsou uvozeny kladnými či zápornými větami („Předpokládám, že máte značné zkušenosti s ..., je to tak?“), mohou začínat i slovem „jistě“ či končit přitakávací částicí „že“ nebo „vidíte“ („Jistě máte předchozí zkušenosti s ..., vidíte?!“; „Asi jste zvyklý činit rychlá rozhodnutí, že?“) apod. Jedná se o manipulativní techniku, proto je použití sugestivních otázek při pohovoru považováno za nevhodné.

- *Mnohonásobné (složené) otázky* – představují ve skutečnosti celou sérii dotazů seřazených za sebou (např. „Vyhovuje Vám spíše práce samostatná nebo týmová, ve větším nebo menším týmu?“). Uchazeče (dotazovaného) spíše zmatou, neboť netuší, na který z dotazů má odpovídat. Zároveň však získává možnost vybrat si právě ten, jenž mu nejvíce vyhovuje.

Z hlediska formy lze vyčlenit i další specifické kategorie otázek, které jsou charakteristické pro specifické typy pohovorů rozlišované dle přístupu:

- *Otázky hypotetické (situační)* – používají se ve strukturovaných pohovorech orientovaných na situace. Navozují určitou hypotetickou situaci a uchazeč má říci, co by v dané situaci udělal. Obvykle se jedná o formulace typu „Co byste udělal / Jak byste se zachoval / Jak byste řešil problém, kdyby ... “ nebo „Představte si, že ... Jak byste tuto situaci řešil? / Jak byste se v takové situaci zachoval?“ ... V praxi se osvědčuje připravit si takové otázky předem s přihlédnutím k typickým problémům a problémovým situacím, které musí pracovník na obsazovaném místě řešit. Armstrong (2002, s. 388) však upozorňuje na to, že hypotetické otázky mohou přinášet hypotetické odpovědi. Nemáme totiž jistotu, že řešení situace, které uchazeč prezentuje při pohovoru, by pak skutečně v praxi realizoval.

- *Otázky zaměřené na chování* – používají se ve strukturovaných pohovorech orientovaných na chování (behaviorální pohovory). Vycházejí z předpokladu, že chování v minulosti je nejlepším prediktorem budoucího chování. Proto se dotazují na situace, které měl uchazeč příležitost v minulosti řešit a které jsou zároveň chápány jako klíčové pro úspěšný výkon práce na obsazovaném pracovním místě. Např. „Mohl byste uvést příklad, kdy se Vám podařilo přesvědčit ostatní o nutnosti provést nějaké nepopulární opatření?“, „Mohl byste popsat případ, kdy se Vám podařilo dokončit projekt navzdory velkým obtížím?“ ...

4.2 Typy otázek z hlediska obsahu

Do této kategorie se řadí velké množství typů otázek dále rozčleněných podle oblasti, kterou zkoumají - níže jsou uvedeny některé z nich. V konkrétním pohovoru je pak nutno volit takové otázky, které nejlépe odrážejí obsah práce a požadavky obsazovaného pracovního místa.

- *Otázky navazující kontakt* – mají spíše formální charakter, jejich účelem je navázat počáteční kontakt s uchazečem a navodit přátelskou atmosféru. Např. „Jakou jste měl cestu?“ apod.

- *Otázky zkoumající motivaci* – tomuto typu otázek je dobré věnovat zvýšenou pozornost, neboť motivační faktory jsou velmi důležitým indikátorem pro posouzení vhodnosti uchazeče. Je dobré zkoumat motivaci kandidáta z různých hledisek (proč se uchází o danou pracovní pozici, co jej přimělo k odchodu od předchozího

zaměstnavatele, co považuje za své největší úspěchy, jak jich dosáhl apod.). Např. „Proč jste si z velkého množství inzerovaných pracovních nabídek vybral právě tuto?“, „Co Vás přitahuje na práci obchodníka?“, „Co považujete za svůj dosavadní největší kariéerní (či obecně životní) úspěch?“ ...

- *Otázky zkoumající sebehodnocení* – získané informace nám umožňují zjistit, co považuje uchazeč za svoje přednosti a slabiny, v odpovědích lze však očekávat značnou míru stylizace. Např. „Jak a čím můžete být prospěšný naší společnosti?“, „Co považujete za svůj největší úspěch u Vašeho posledního zaměstnavatele?“, „Máte nějakou vlastnost, která Vám komplikuje život?“ ...

- *Otázky zkoumající interpersonální vlastnosti a dovednosti* – informace, které na základě odpovědí na tyto otázky zjistíme, jsou velmi důležité pro posouzení, nakolik by daný uchazeč osobnostně zapadl do týmu či do firmy jako celku. Např. „S jakým typem lidí nejraději spolupracujete?“, „Jaká vlastnost je pro Vás u Vašeho týmového kolegy nepřijatelná?“ ...

- *Otázky zkoumající ambice a způsoby zvládání překážek* – odpovědi na ně mohou poskytnout informace o motivaci uchazeče, o jeho nejsilnějších motivačních faktorech, jeho vytrvalosti, cílevědomosti atd. Např. „Vyvíjí se Vaše kariéra v souladu s Vašimi původními plány a představami?“, „S jakým největším problémem v životě jste se musel vypořádat a jak jste to udělal?“ ...

- *Otázky zkoumající znalosti, dovednosti, schopnosti, předchozí pracovní zkušenosti* – jejich úkolem je zjistit, co uchazeč zná a umí, tj. jakými znalostmi, pracovními dovednostmi a schopnostmi disponuje. Odpovědi na ně mají poskytnout informace, ukazující „...míru, v jaké [uchazeč] vyhovuje specifikaci pracovního místa v každé z jejich klíčových oblastí.“ (Armstrong, 2002, s. 389) Při jejich přípravě a formulaci je nutno vyjít z předem důkladně zpracované specifikace pracovního místa a požadavků na pracovníka. U jednotlivých uchazečů si lze již před začátkem pohovoru vytvořit přibližnou představu o jejich znalostech, dovednostech a schopnostech z analýzy předložených personálních dokumentů (životopisu či personálního dotazníku). Např. „Jaké zkušenosti máte s ...?“, „Jaké jsou nejtypičtější problémy, které na svém současném pracovním místě řešíte?“, „Jak vypadá Váš běžný pracovní den?“ ...

- *Otázky zkoumající představy o pracovním místě* – zkoumají, zda očekávání uchazeče ve vztahu k obsazované pracovní pozici jsou reálná, zda jeho představy

o pracovním uplatnění na dané pozici odpovídají skutečnosti. Např. „Na co byste na tomto pracovním místě kladl zvláštní důraz?“, „Jaké hlavní schopnosti, dovednosti a vlastnosti musí mít podle Vás člověk, aby uspěl na pracovním místě, o které se ucházíte?“ ...

- *Otázky zkoumající mimopracovní zájmy* – informace, které získáme prostřednictvím odpovědí na tyto otázky, nelze považovat za klíčové (jsou spíše doplňkové a mohou posloužit jako jakési dokreslení osobnostních charakteristik), proto není nutné věnovat jim příliš časového prostoru. Např. „Kdybyste celý rok nemusel chodit do práce – jak byste jej strávil?“, „Myslíte si, že máte v současné době dostatek času věnovat se svým koníčkům?“ ... Využitelné jsou však např. u uchazečů–čerstvých absolventů, kteří jsou zatím bez praxe, neboť získané informace mohou indikovat určité osobnostní rysy (aktivní přístup k životu, zvýšenou iniciativu, odhodlanost apod.).

Z hlediska obsahu by bylo možno vyčlenit ještě další specifické typy otázek:

- *Stresové otázky* – otázky, které mají za cíl uchazeče znejistit, dostat pod tlak a následně zjistit, jak si je uchazeč schopný poradit ve stresových situacích.. Důležité nejsou ani tak odpovědi na ně, ale spíše způsob chování a reakce uchazeče. Např. „Nepřipadá Vám, že pro tuto pozici nemáte dostatečnou kvalifikaci?“ ... Někdy, ve zcela výjimečných situacích (zejména v případě obsazování náročnějších pozic s důrazem na stresovou odolnost) může být v tomto duchu veden celý pohovor. Cílem tohoto tzv. stresového pohovoru je otestování uchazečova temperamentu a zjištění, jak si poradí ve stresových situacích. Tazatel se při takovýchto pohovorech chová agresivně, nadřazeně, otázky často klade velmi rychle za sebou nebo mezi nimi naopak dělá dlouhé tiché pauzy, opakovaně se ptá na tytéž věci, kritizuje odpovědi uchazeče, pokládá nepříjemné otázky, zpochybňuje uchazečovu důvěryhodnost apod. – to vše s jediným cílem: dostat uchazeče pod tlak, znejistit ho. U takovýchto pohovorů nejsou odpovědi příliš důležité, mnohem důležitější je způsob chování a reakce uchazeče.

- *Diskriminační otázky* - jedná se např. o otázky týkající se rodinného stavu, počtu a věku dětí, těhotenství, sexuální orientace, náboženského přesvědčení apod.³

³ § 16, hlava IV., část I. aktuálně platného Zákoníku práce odkazuje ve věci zákazu diskriminace na antidiskriminační zákon, který však byl v loňském roce vetován prezidentem a nyní již více než rok čeká v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR na přehlasování veta. Návrh antidiskriminačního zákona hovoří o zákazu diskriminace „z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru“, přičemž „za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství ...“

Při formulaci otázek je třeba být velmi obezřetný a tomuto typu otázek se vyhnout. Jsou totiž velmi snadno právně napadnutelné.

5 OBJEKTIVITA, VALIDITA A RELIABILITA VÝBĚROVÉHO POHOVORU

5.1 Základní psychometrické vlastnosti metod

Aby byl výběrový pohovor (či jakákoliv jiná metoda použitá při výběru pracovníků) skutečně efektivním nástrojem výběru a mohl se označit za diagnostickou metodu v pravém slova smyslu, musí splňovat určitá kritéria. Mezi ta nejdůležitější, která jsou zároveň základními tzv. *psychometrickými vlastnostmi* (Evangelu, 2009, s. 23), patří:

- *objektivita* – zaručuje, že hodnocení uchazeče není závislé na osobě posuzovatele;
- *validita (platnost)* – vztahuje se k tomu, nakolik určitá technika měření (v našem případě metoda výběru pracovníků) skutečně měří to, co by měřit měla;
- *reliabilita (spolehlivost)* – znamená, že daná metoda by měla měřit stále totéž a vždy stejně;
- *standardizace* – o standardizaci lze hovořit pouze v případě ryze strukturovaných pohovorů, kdy jsou všem uchazečům položeny předem připravené otázky v určitém předem daném pořadí.

5.2 Objektivita, faktory ovlivňující objektivitu výběrového pohovoru

„Za objektivní můžeme považovat takovou metodu, jejíž výsledky nejsou závislé na zadávajícím.“ (Evangelu, 2009, s. 26) Objektivita je jedním z mála parametrů, které může tazatel (personalista či manažer) při vedení a vyhodnocování výběrového pohovoru přímo a vědomě ovlivnit. Je totiž dobře známa řada faktorů, které mohou mít negativní vliv na objektivitu pohovoru – některé z nich jsou spojeny s metodologickými aspekty této výběrové metody, jiné souvisejí s oblastí interpersonálního poznávání – jedná se o časté chyby ve vnímání a posuzování druhých osob, tzv. sociálně-percepční chyby.

1) faktory spojené s metodologickými aspekty výběrového pohovoru:

- *Pohled pouze jednoho tazatele.* V případě klasického individuálního pohovoru typu 1+1 hrozí riziko nízké objektivity posouzení uchazeče vyplývající z hodnocení jednotlivcem. Toto riziko lze výrazně snížit či téměř eliminovat nasazením většího počtu posuzovatelů – ať již formou panelového (komisionálního) či postupného pohovoru.
- *Stylizace kandidáta.* V průběhu pohovoru nemá tazatel-posuzovatel možnost ověřit si pravdivost uchazečových výpovědí - musí tedy při vnímání a hodnocení vycházet ze sebehodnotících odpovědí uchazeče, které bývají často stylizovány a nebývají objektivní. Je tomu tak proto, že uchazeč se z důvodu zájmu o pracovní pozici snaží ve výběrovém řízení uspět, a proto má tendenci nadhodnocovat své kvality a upozorňovat především na svoje úspěchy a silné stránky. Případné neúspěchy a nedostatky raději taktně zamlčí.
- *Redukce informačních okruhů.* Může dojít ke zmenšení rozsahu informačních zdrojů o uchazeči, které během pohovoru získáváme pouze od něj samotného, a to například tak, že během rozhovoru dojde k zaujetí dílčím tématem a z důvodu časového omezení k nevyčerpání všech klíčových témat atd.

2) faktory související s oblastí interpersonálního poznávání – tzv. sociálně-percepční chyby:

- *Haló efekt* – tendence ke zkreslenému vnímání a hodnocení člověka podle jediné dominující vlastnosti (sympatické či nesympatické), dílčího projevu nebo osobního zjevu (vystupování, tělesný vzhled, styl oblékání). (Palán, 2002, s. 72) Haló efekt je obvyklým následkem podlehnutí prvnímu dojmu a může mít kladné nebo záporné ladění.
- *Efekt prvního dojmu* – je podobný haló efektu, někteří autoři tyto dva jevy ztotožňují či považují první dojem za součást haló efektu. Efekt prvního dojmu při pohovoru spočívá v tom, že si tazatel vytvoří názor na uchazeče v prvních minutách setkání a na tomto dojmu ulpívá. Dále v průběhu pohovoru pak už pouze hledá „důkazy“, které by potvrdily jeho prvotní dojem. První dojem tak v důsledku ovlivňuje interpretaci všech dalších projevů uchazeče.

- *Efekt slepoty* – neschopnost vidět projevy, které nezapadají do předem daného schématu, názoru či dojmu, který si pozorovatel o daném člověku vytvořil.
- *Autoprojekce* – tendence připisovat druhým lidem (uchazečům) své vlastnosti, postoje, emoce, vzorce a motivy chování apod.
- *Efekt podobnosti chování* – pokud kandidát tazateli-hodnotiteli svým chováním připomíná jeho vlastní projevy, hodnotitel může mít tendenci toto jednání posuzovat pozitivněji.
- *Černobílé hodnocení (efekt nadměrného kontrastu)* – tendence přiklánět se k výrazně pozitivnímu či k výrazně negativnímu hodnocení kandidáta a jeho sdělení; protikladem efektu nadměrného kontrastu je tzv. *efekt středové tendence* – tendence pozorovatele pohybovat se při hodnocení kolem střední hodnoty.
- *Efekt mírnosti a shovívavosti* – tendence hodnotit sympatické osoby (resp. osoby vnímané jako sympatické) v pozitivních vlastnostech výše a v negativních níže, tj. pozitivní vlastnosti přeceňovat a negativní podceňovat.
- *Implicitní teorie osobnosti* - sklon očekávat u lidí, kteří mají určitý osobnostní rys, i existenci dalších, které s ním bývají nějak spojovány. Vyplývá to z představy, že se tyto vlastnosti většinou vyskytují společně.
- *Stereotypizace* – šablonovitý způsob vnímání, který není produktem přímé zkušenosti individua, ale je přebírán a udržován tradicí. Jedná se o přisuzování určitých vlastností lidem podle jejich příslušnosti k určité skupině (např. věkové, národnostní, genderové, profesní apod.). Např. stereotyp, že mladí lidé jsou dynamičtí, ženy pečlivější, lidé v brýlích chytřejší apod. Negativní stereotypy označujeme jako *předsudky* (např. předsudek, že blondýny jsou naivní a hloupé, staří lidé pomalí a méně chápaví apod.). Stereotypy a předsudky jsou východiskem různých forem diskriminačního jednání.

Zkušený tazatel-hodnotitel by měl být schopen případné sociálně-percepční chyby při vnímání uchazeče odhalit a vědomě potlačit. Sociálně-percepčním chybám lze předcházet pomocí vzdělávání v oblasti sociální psychologie, popřípadě nácvikem, a následnou záměrnou a vědomou kontrolou výsledků interpersonální percepce.

5.3 Validita

Validita znamená v podstatě platnost. Základním typem validity je *validita kritériální*⁴, která je definována jako síla vztahu mezi prediktorem a kritériem. *Prediktorem* je dle Kolmana (2004, s. 61) v případě výběru pracovníků výsledek výběrového řízení, který je určitým způsobem kvantifikovaný (skóre, kterého uchazeč dosáhl při aplikaci určité výběrové metody) a o němž se domníváme, že je schopen předpovědět (predikovat), zda bude uchazeč v práci úspěšný. *Kritériem* je v případě výběru pracovníků skutečná budoucí pracovní výkonnost daného pracovníka, kterou lze měřit např. podle výsledků práce (dle dosaženého obrátu, počtu vyrobených kusů apod.) nebo podle hodnocení nadřízeného.

Kritériální validita se zpravidla vyjadřuje pomocí výpočtu korelačního koeficientu. *Korelační koeficient* měří míru vzájemné závislosti dvou náhodných proměnných a nabývá hodnot od -1,00 do 1,00, kde hodnota -1,00 znamená dokonalou zápornou korelaci (změny hodnot proměnných probíhají přesně opačně – když hodnota jedné klesá, hodnota druhé stoupá a naopak), hodnota 0,00 neexistenci korelace a hodnota 1,00 dokonalou kladnou korelaci (obě zkoumané proměnné se proměňují zcela stejně – když hodnota jedné klesá, klesá též hodnota druhé a naopak). Korelační koeficient však nepřináší žádnou informaci o směru vztahu, tj. o příčinnosti (kauzalitě). „Jestliže dvě veličiny vysoce korelují, nemůžeme zjistit, zda jedna z nich ovlivňuje druhou nebo zda je korelace vyvolána ještě jiným způsobem ... například ... změnami třetí, námi nesledované veličiny.“ (Kolman, 2004, s. 61)

„Kritériální validita je vysoká, jestliže uchazeč, který získal vysoké skóre v prediktoru, dosáhne také vysoké skóre v kritériu a zároveň jiný uchazeč, který získal v prediktoru nízké skóre, bude mít také nízké skóre v kritériu.“ (Kolman, 2004, s.61) To znamená, že kritériální validita dané výběrové metody je vysoká, jestliže uchazeč, který získal vysoké skóre ve výsledku výběrového řízení, dosáhne zároveň po uplynutí určité doby (v praxi většinou po uplynutí jednoho roku od přijetí do pracovního poměru) vysokého hodnocení své pracovní výkonnosti na pozici, na kterou byl na základě daného

⁴ Kromě kritériální validity existují další druhy validity, např. validita souběžná, konvergentní, zjevná, obsahová a pojmová – více k těmto druhům validity uvádí Kolman (2004, s. 59-65).

výběrového řízení přijat, a naopak u uchazeče, který dle výsledku výběrového řízení nebyl příliš úspěšný, nelze očekávat výraznou úspěšnost na dané pracovní pozici.

Zjednodušeně lze říci, že *korelační koeficient* (rovněž obecně *koeficient validity*) vyjadřuje stupeň shody mezi výsledkem výběrového řízení realizovaného vybranou výběrovou metodou a skutečnými pracovními výsledky takto vybraných a přijatých pracovníků, které jsou hodnoceny s časovým odstupem obvykle jednoho roku od data nástupu. Aby mohla být určitá výběrová metoda označena za konstrukčně validní, musí měřit takové charakteristiky, které byly stanoveny jako významné pro úspěšnost výkonu práce na určitém pracovním místě.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejspolehlivější (tj. nejvalidnější) metodou výběru pracovníků by byla taková metoda, u níž by korelační koeficient byl roven 1,00. Takové případy jsou však v praxi nereálné – v praxi se jen výjimečně setkáváme s koeficienty validity (korelačními koeficienty) přesahujícími hodnotu 0,50. Proto si pomáháme tím, že používáme větší počet prediktorů, jejichž schopnost předpovídat budoucí pracovní výkon můžeme pomocí prostředků matematické statistiky kombinovat. (Kolman, 2004, s. 63)

Problematika validity výběrového pohovoru a metod výběru pracovníků obecně (snad jen s výjimkou některých psychologických testů) je v české odborné personalistické literatuře opomíjena. Jediným odborníkem, který validitě výběrových metod a metodice provádění validizačních studií věnuje ve své publikaci zvýšenou pozornost a do hloubky ji objasňuje v souladu se současným stavem poznání, je Kolman (2004, s. 58-82). Stručně s problematikou validity výběrového pohovoru seznamuje i Koubek (2001, s. 160-161), který je na české personalistické scéně zároveň velkým zastáncem metody výběrového pohovoru oproti psychologickému testování (Koubek 1997a, s. 24-25, 1997b, s. 24-26).

Naproti tomu v zahraniční literatuře je tato problematika v posledních několika desetiletích poměrně akcentována a existuje řada původních i meta-analytických studií zkoumajících validitu a reliabilitu výběrových pohovorů z různých úhlů pohledu. Zatímco ještě v sedmdesátých letech 20. století výzkumy poukázovaly na nedostatečnou validitu (i reliabilitu) výběrových pohovorů, novější výzkumy ukázaly, že tyto výsledky byly často důsledkem metodologických nedostatků. V současné době se uvádí hodnota korelačního koeficientu u metody výběrového pohovoru v rozmezí 0,40 – 0,63 (Kolman, 2004, s. 135).

Zajímavé je porovnat výsledky původních (nikoli meta-analytických) studií v čase. Výsledkem je zjištění, že míra validity výběrového pohovoru roste směrem do současnosti. To je dle mého názoru dáno tím, že směrem k současnosti roste i míra strukturovanosti pohovorů, které byly v průběhu studií realizovány.

Hodnoty prokázané v průběhu jednotlivých studií validity naznačily, že výběrový pohovor prokazuje proměnlivou validitu v závislosti na řadě proměnných. Detailněji byl zkoumán především vliv následujících šesti proměnných:

1. Míra strukturovanosti pohovoru

Tuto proměnnou lze označit za klíčovou - strukturované pohovory prokázaly totiž výrazně vyšší validitu i reliabilitu než pohovory nestrukturované. Koefficient validity se u strukturovaných pohovorů pohybuje převážně v rozmezí 0,50 – 0,63 (Marchese, Muchinsky, 1993, s. 24).

Tato prokázaná korelace mezi mírou strukturovanosti pohovoru a jeho validitou je dle mého názoru zároveň důvodem, proč se v novějších studiích zkoumajících validitu pohovoru jako výběrové metody objevují příznivější koeficienty validity – v posledních letech je totiž výrazná tendence používat při výběrových řízeních pohovory strukturované (či minimálně polostrukturované).

2. Počet tazatelů-hodnotitelů

Vztah mezi počtem tazatelů-hodnotitelů a mírou validity pohovoru není dle závěrů meta-analytických studií signifikantní (Marchese, Muchinsky, 1993, s. 19). V průběhu provádění původních studií validity docházelo sice v případě vedení pohovoru více tazateli–hodnotiteli k dvěma různým situačním modelům – buď k protikladnému hodnocení uchazečů jednotlivými tazateli–hodnotiteli, což mohlo mít vliv na reliabilitu pohovoru, nebo naopak k jednotnému hodnocení uchazeče více přítomnými tazateli-hodnotiteli. V součtu to však nemělo signifikantní vliv na míru validity pohovoru.

Přiznávám, že toto zjištění mě v první chvíli osobně překvapilo, neboť jsem se dosud na základě svých praktických zkušeností domnívala, že je z hlediska validity pohovoru lepší, setká-li se uchazeč v průběhu výběrového řízení s více tazateli-hodnotiteli, kteří se budou moci podílet na výsledném hodnocení uchazeče. Při hlubší analýze jsem si však uvědomila, že v praxi skutečně nastávají spíše výše zmíněné „extrémní“ situace -

buď obecný souhlas hodnotitelů s přijetím daného kandidáta, nebo výrazný nesoulad v hodnocení napříč panelem hodnotitelů.

3. Délka trvání pohovoru

Na vhodnou délku trvání pohovoru s ohledem na zvýšení reliability a validity této výběrové metody existují rozporuplné názory. Realizované výzkumy prokázaly, že tazatelé se obvykle o přijetí či nepřijetí uchazeče rozhodují během prvních pár minut trvání pohovoru (tzv. „snap decision“) a zbylou část pohovoru pak věnují získávání informací („důkazů“), které by potvrdily jejich rozhodnutí (Marchese, Muchinsky, 1993, s. 19).

Délka trvání pohovoru může být ovlivněna i typem obsazovaného pracovního místa (pohovory s uchazeči o manažerské pracovní pozice bývají pochopitelně delší než pohovory s uchazeči o dělnické pozice), zkušenostmi tazatele- hodnotitele, kvalitou kandidáta apod.

K překvapivému zjištění došli Marchese a Muchinsky ve své meta-analytické studii (Marchese, Muchinsky, 1993, s. 24) – zjistili negativní korelaci mezi délkou pohovoru a jeho validitou, tj. čím delší je pohovor, tím nižší bude mít validitu předpovědi budoucího pracovního výkonu. Jako možné vysvětlení tohoto zjištění uvádějí hypotézu, že dlouhé pohovory přinášejí velké množství informací, které jsou pro předpověď budoucího pracovního výkonu irelevantní a mohou naopak zastínit informace klíčové.

4. Pohlaví uchazeče o zaměstnání

Bylo zjištěno, že stereotypní představy o vlastnostech typických pro muže či ženy, případně i další předsudky vztahující se např. na lidi jiné barvy pleti apod., mohou ovlivnit tazatelovo hodnocení uchazeče (Arvey, Campion, 1982, s. 301-303). Je tedy důležité, aby si tazatel-hodnotitel byl tohoto faktu vědom a nenechal se stereotypy ovlivnit.

5. Typ pracovní pozice a její umístění v podnikové hierarchii

(„blue-collar / white-collar jobs“)

V případě této proměnné nebyl prokázán statisticky signifikantní vliv na míru validity pohovoru.

6. Skutečná vs. simulovaná výběrová řízení

Mnoho studií zkoumajících reliabilitu a validitu výběrového pohovoru bylo prováděno simulovaně pro účely výzkumu – tj. výzkum byl prováděn často nikoliv

v přirozeném prostředí se skutečnými uchazeči o zaměstnání, ale např. s vysokoškolskými studenty jako pokusnými osobami. Vliv této proměnné na míru validity pohovoru je proto třeba ještě dále zkoumat v reálných podmínkách výběrových řízení.

5.4 Reliabilita

Další velmi důležitou charakteristikou výběrové metody je *reliabilita (spolehlivost)*. Tato veličina označuje, nakolik jsou výsledky měření danou technikou konzistentní. Výběrová metoda (resp. prediktor) je tedy reliabilní, jestliže u téže osoby a za stejných podmínek vykazuje i při opakovaném použití shodné výsledky, tj. měří-li stále totéž a stále stejně. „Z hlediska psychometrického udává reliabilita stupeň, v němž jsou výsledky měření pomocí daného nástroje či postupu prosté vlivu náhodných variací.“ (Kolman, 2004, s. 65)

I reliabilita se, podobně jako validita, měří pomocí výpočtu *korelačního koeficientu*. Např. reliabilita testu se určuje jako korelační koeficient výsledků získaných u stejných osob aplikací téže metody při dvou různých příležitostech. U testů by měl být korelační koeficient určující reliabilitu vyšší než 0,80, u ostatních metod výběru včetně výběrového pohovoru je možno akceptovat i o něco nižší míru reliability. (Kolman, 2004, s. 65)

6 ROLE TAZATELE

6.1 Osobnost tazatele jako jeden z klíčových faktorů úspěšnosti výběrového řízení

Jak již bylo řečeno, výběrový pohovor jako proces je ovlivňován celou řadou procesních proměnných, přičemž osobnost tazatele, jeho dovednosti a zkušenosti, jsou jedním z klíčových faktorů. Z tohoto důvodu jsou na profesionalitu tazatele kladeny vysoké nároky.

Osobnost tazatele (jeho vystupování, přístup k uchazeči, schopnost poskytnout relevantní informace o obsazované pracovní pozici a prezentovat společnost atd.) má nezpochybnitelný vliv na rozhodování uchazeče o zaměstnání. Tato skutečnost byla prokázána řadou výzkumů (Breaugh, Starke, 2000, s. 423-424), byť výsledky týkající se míry a směru vlivu jednotlivých charakteristik tazatele (pohlaví a věku, vzhledu, způsobu vystupování, předchozích zkušeností, ochoty poskytovat informace aj.) nebyly vždy jednoznačné.

Je důležité si uvědomit, že tazatel v průběhu výběrového pohovoru plní několik různých rolí:

1) *Roli reprezentanta organizace.* Prostřednictvím osoby tazatele (jeho vzhledu, vystupování, přístupu atd.) si uchazeči vytvářejí názor nejenom na obsazovanou pracovní pozici a její pracovní náplň, ale i na celou organizaci a její firemní kulturu, a tento názor poté hraje důležitou roli při rozhodování uchazeče o přijetí či odmítnutí pracovní nabídky. Vystupování tazatele během výběrového pohovoru se tak stává jednou z důležitých součástí externího personálního marketingu.

2) *Roli hodnotící.* Tazatel provádí během a po skončení pohovoru hodnocení uchazeče a porovnává míru jeho vhodnosti pro obsazovanou pozici s ostatními uchazeči. Pro kvalitní a smysluplné plnění této role je důležité, aby tazatel měl k dispozici dostatečné množství vzájemně porovnatelných informací o jednotlivých uchazečích a aby pro tuto roli byl dostatečně kvalifikován.

3) *Roli informační.* Tazatel poskytuje v průběhu pohovoru uchazeči informace o obsazované pracovní pozici i o organizaci jako celku, odpovídá na případné uchazečovy otázky. Čím podrobnější informace je tazatel schopen uchazeči poskytnout, tím lépe (vytváření realistických očekávání ve vztahu k pracovní pozici).

4) *Roli vyjednávací a konzultační.* Úkolem tazatele, zvláště ve vyšších kolech výběrového řízení, může být i vyjednávání o pracovních podmínkách (zejm. výši platu, případně benefitech). Tazatel může okrajově plnit i roli konzultanta a po zvážení například doporučit uchazeči jinou pracovní pozici, než o kterou se původně ucházel apod.

6.2 Požadavky na osobnost tazatele

S ohledem na kvalitní plnění všech výše uvedených rolí je žádoucí, aby tazatel disponoval uceleným souborem znalostí z oblasti personalistiky, psychologie osobnosti, sociální a kognitivní psychologie, manažerské psychologie, event. psychodiagnostiky a teorie komunikace. Měl by se rovněž orientovat v oblasti fungování podniku, mít přehled o funkci jednotlivých částí organizace, činnostech, které se v ní odehrávají a sledovat aktuální trendy ve vývoji podnikatelského prostředí. Na základě těchto teoretických znalostí je pak lépe schopen v praxi posoudit uchazeče z komplexního hlediska.

Dále by měl tazatel pro zdárný výkon své funkce mít určité sociálně-psychologické dovednosti a schopnosti, zejména komunikativní dovednosti, dovednosti v oblasti sociální interakce a percepce, schopnost empatie. Tazatel by měl být rovněž schopen velmi efektivně pracovat s informacemi, analyzovat je z různých úhlů pohledu, uvádět je do vzájemných souvislostí.

Uvedené dovednosti je samozřejmě nutné neustále rozvíjet a v provádění pohovorů se zdokonalovat. Vzhledem k různorodosti obsazovaných pozic a různorodosti uchazečů je ke zdokonalení realizace pohovorů skutečně vždy prostor - Ludlow označuje provádění pohovorů doslova za „umění bez hranic“ (Ludlow, 1995, s. 72). Tazatel by tedy nikdy neměl podlehnout sebeuspokojení z dobře vykonané práce a po skončení každého pohovoru věnovat čas kritické analýze jeho průběhu a případných chyb při jeho vedení. Důkladná zpětná sebekritická analýza by měla posloužit k co nejobjektivnějšímu pohledu

na uchazeče a jeho objektivnímu posouzení a zároveň být předpokladem k zamezení opakujících se chyb.

6.3 Nejčastější chyby tazatelů

Při zpracování této podkapitoly jsem se opírala o svoje dlouholeté zkušenosti v oblasti výběru zaměstnanců, resp. vedení výběrových pohovorů. Během svého dvanáctiletého působení v této sféře jsem měla nesčetněkrát příležitost podílet se na zaškolování nových spolupracovníků (tazatelů), měla jsem rovněž možnost účastnit se jako pozorovatel výběrových pohovorů vedených svými kolegy. Tyto cenné zkušenosti náhledu na práci několika desítek tazatelů se budu snažit nyní využít a zamyslet se podrobněji nad základními chybami, kterých se může tazatel v průběhu výběrového pohovoru a následně pak při hodnocení uchazeče dopustit, tyto chyby pojmenovat a analyzovat jejich příčiny a možné následky. Vycházím tedy v mnohém z praktických zkušeností, které však samozřejmě konfrontuji s příslušnými odbornými prameny.

Vedení výběrového pohovoru je spojeno s celou řadou „nástrah“, které z velké části spočívají v mysli tazatele a mohou se projevit ve všech fázích výběrového pohovoru – při jeho přípravě, vlastní realizaci i při jeho hodnocení.

1. Chyby před začátkem pohovoru

Velmi častou chybou, které se personalisté v důsledku nedostatku času dopouštějí, je nedostatečná připravenost na pohovor, která se v praxi projevuje např. studiem personálních materiálů uchazeče při jeho příchodu či někdy dokonce teprve v průběhu pohovoru – tento postup je však zcela neprofesionální a v uchazeči nebudí dobrý dojem.

U firemních personalistů či konzultantů personálních agentur se můžeme často setkat s dalším problémem, který je důsledkem nedostatečné připravenosti tazatele na pohovor. Je jím nedostatek informací o charakteru práce na obsazované pracovní pozici. Tento fakt je pochopitelný, nikoliv však omluvitelný. Firemní personalista či konzultant personální agentury nemůže samozřejmě znát veškeré nuance práce na všech pracovních pozicích v celé organizaci, resp. u všech svých klientů, proto často vychází pouze ze stručné specifikace, kterou obdrží jako podklad pro zahájení výběrového řízení.

Informace poskytnuté v tomto rozsahu jsou však většinou zcela nedostatečné, proto je žádoucí (a doporučuji to z vlastní zkušenosti) obrátit se nejlépe přímo na bezprostředního nadřízeného obsazované pracovní pozice a od něj podrobné informace zjistit. Výběrový pohovor lze kvalitně připravit a realizovat jedině na základě dostatečného množství ověřených informací.

Často dochází také k podcenění míry strukturovanosti pohovoru, což pak v důsledku výrazně ztěžuje možnost objektivního posouzení výsledků a možnost porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou navzájem - výběrový pohovor tak ztrácí na validitě.

Další důležitou zásadou, která bývá poměrně často porušována, je přiměřený počet pohovorů vedených během jednoho dne. Je vhodné ponechat si mezi jednotlivými pohovory cca 15 – 20 minut času, během kterého si tazatel může udělat písemný záznam o průběhu předchozího pohovoru a zároveň se připravit na pohovor následující (osvěžit si informace o dalším uchazeči). Plánování rozumného počtu pohovorů během jednoho dne je důležité i proto, aby tazatel neztratil schopnost vést tyto pohovory s potřebnou soustředěností a objektivitou. Armstrong doporučuje jako horní hranici maximálně šest hodinových či osm půlhodinových pohovorů za den (Armstrong, 2002, s. 380).

2. Chyby v průběhu pohovoru

U začínajících a bohužel občas i u zkušených personalistů či konzultantů personálních agentur se lze poměrně často setkat s jakousi nadřazeností, s níž k uchazeči o zaměstnání přistupují, a která pravděpodobně pramení z opojení náhle získanou mocí nad osudem někoho druhého. Je však třeba mít na paměti, že právě vytvoření uvolněné a neformální atmosféry nám může dopomoci získat i informace, které nám uchazeč původně neměl v plánu sdělit či se je dokonce rozhodl úmyslně zamlčet.

K vytvoření žádoucí přátelské atmosféry a dobrého vztahu s uchazečem přispívá již samotné zahájení pohovoru (pozdrav, neformální úvod) a poté samozřejmě i způsob kladení otázek a způsob reakce na uchazečovy odpovědi. Je důležité dokázat se přizpůsobit osobnosti uchazeče (pohovor s kandidátem na manuální pozici povedeme samozřejmě jinak než pohovor s kandidátem na manažerskou pozici), pomoci mu zbavit se rozpaků, povzbuzovat jej k odpovědím a chovat se přátelsky.

Někteří personalisté si oblíbili styl stresových pohovorů, jehož volbu obhajují tím, že tak alespoň lépe poznají, jak uchazeč reaguje pod tlakem. Avšak praxe ukazuje, že tento druh pohovorů je spíše kontraproduktivní – při agresivním stylu kladení otázek se uchazeči většinou uzavírají do sebe a navíc si vytvářejí negativní dojem o osobě tazatele i o organizaci, kterou tazatel reprezentuje.

Někteří méně zkušené tazatelé mají rovněž problémy s udržováním přirozeného očního kontaktu s uchazečem a vůbec s „řečí těla“ během pohovoru (způsob držení těla, přikyvování atd.). Na toto je třeba dát si pozor, aby uchazeč nezískal dojem, že mu není nasloucháno či že je větší pozornost věnována jeho životopisným údajům uvedeným na papíře než jeho osobnosti přítomné na pohovoru. Přerušovaný a nedostatečný oční kontakt bývá zvláště u začínajících tazatelů způsobován jejich horlivou snahou zapisovat si téměř vše slyšené.

Častým hříchem špatných tazatelů je to, že příliš mluví (více mluví než naslouchají) či naopak dovolí uchazečům, aby příliš zeširoka mluvili oni a odchylovali se tak od tématu. Správný tazatel by měl uchazeče povzbuzovat k tomu, aby uchazeč mluvil většinou sám, avšak zároveň si tazatel musí dát pozor na to, aby byl schopen udržovat si pod kontrolou obsahový plán i časový rozvrh pohovoru. Tazatel totiž musí být schopen zajistit získání všech požadovaných informací o uchazeči v rozumném čase.

Během pohovoru, resp. již během jeho plánování, je potřeba soustředit se na pokládání jasných, jednoznačných otázek – zvláště je třeba dát si pozor na dva „zrádné“ a zbytečné typy otázek – vícenásobné (složené) otázky, u nichž uchazeče jednotlivé možnosti většinou zmatou, a sugestivní (návodné) otázky, u kterých nelze očekávat odpověď poskytující využitelnou informaci, neboť již formulací otázky uchazeči naznačujeme, jakou odpověď očekáváme. Velmi obezřetní musí být v současné době tazatelé v případě pokládání otázek, které by mohly být vnímány jako diskriminační (otázky týkající se např. počtu dětí, zdravotního stavu uchazeče apod.). Rovněž je důležité nedovolit uchazečům přecházet mlčením důležitá fakta či poskytovat nic neříkající nebo příliš obecné odpovědi (v tom případě je nutné využití otázek jdoucích do hloubky a konkretizujících otázek).

Začínajícím tazatelům dělá zpočátku problém i udržování plynulosti pohovoru. Je třeba je naučit navazovat na uchazečovy předchozí odpovědi tak, aby pohovor postupoval nenásilně logicky kupředu a umožnil získání všech potřebných údajů.

Klíčovou dovedností, kterou by si měl začínající tazatel osvojit a zkušený tazatel neustále zdokonalovat, je dovednost naslouchat. Tato dovednost bývá u začínajících tazatelů často blokována jejich počáteční nervozitou a přílišným soustředěním na způsob a formu kladení otázek. Dovednost naslouchat, soustředit se na to, co nám uchazeči říkají, a slyšené vnímat a plně chápat podstatu uchazečových slov je však při vedení výběrového pohovoru naprosto klíčová. Vyhneme se tak trapným okamžikům, kdy uchazeče zmateme dotazem na to, o čem se již před chvílí sám od sebe zmínil. Zde je nutno poznamenat, že tento hřích je skutečně převážně záležitostí tazatelů–začátečnicků nezvládajících ještě dvojí roli „kladení otázek – naslouchání“ a že se jej s rostoucí praxí ve vedení pohovorů daří postupem času odbourávat.

Dále je z pozice tazatele důležité nepřecenit své schopnosti pamatovat si informace získané při pohovoru. Je velmi užitečné dělat si stručné písemné poznámky o klíčových informacích již během pohovoru. Tyto poznámky bychom si měli zaznamenávat diskrétně, nikoliv však skrytě, v případě negativní poznámky nevyvádět uchazeče z míry např. zamračením či jinou grimasou.

3. Chyby při vyhodnocování pohovoru

Při vyhodnocování pohovoru a vlastně již i při hodnocení a vnímání osobnosti uchazeče v průběhu výběrového pohovoru je nutné mít na paměti, že bychom jako zkušení personalisté-profesionálové neměli podlehnout působení tzv. sociálně-percepčních faktorů a uchazeče posuzovat a porovnávat mezi sebou objektivně na základě faktických informací, které jsme během pohovoru obdrželi o jejich zkušenostech a vlastnostech vztahujících se ke specifikaci obsazovaného pracovního místa. „Je důležité, abychom se nenechali oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu, k tomu, že bychom mu přisoudili zkušenosti a potenciál uspět na pracovním místě, o které se uchází.“ (Armstrong, 2002, s. 393)

6.4 Modifikace výběrových pohovorů dle národnosti tazatele

Během své praxe v oblasti výběru pracovníků jsem měla často příležitost spolupracovat se zahraničními manažery – zejm. německými, rakouskými, britskými, okrajově i italskými a francouzskými. Při společném hodnocení a vzájemném porovnávání uchazečů jsem si povšimla, že požadavky na zkušenosti, znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní rysy, jimž je při hodnocení uchazečů přisuzována stěžejní důležitost, se často liší v závislosti na národnosti manažera.

Tuto mou domněnku potvrdily i výsledky výzkumů, které byly realizovány v devadesátých letech ve 14 evropských zemích a které se zaměřily na průzkum lokálních odlišností ve výběrovém řízení na manažerské pozice (Tixier, 1996, s. 72-75). Byla zkoumána míra strukturovanosti pohovoru preferovaná v jednotlivých zemích, charakter vztahu mezi uchazečem a tazatelem-personalistou, důraz kladený v jednotlivých lokalitách na specifické předpoklady výkonu manažerské funkce (osobnostní charakteristiky, předchozí manažerské zkušenosti, vzdělání, odborné znalosti a zkušenosti apod.).

V této podkapitole bych se tedy ráda zaměřila na stručné shrnutí poznatků o specifických stránkách výběrového pohovoru právě v zemích, s jejichž příslušníky jsem již načerpala osobní zkušenosti při společném výběru pracovníků – tj. v Německu, Rakousku, Velké Británii a Itálii. (Moje zjištění korelují do značné míry s výsledky jmenovaného výzkumu, i když i v tomto případě sehrávají pochopitelně svou roli individuální odlišnosti jedinců.) Tyto informace pak mohou posloužit i ostatním personalistům spolupracujícím při výběru pracovníků se zahraničními manažery pro uvědomění si a pochopení vzájemně odlišného pohledu na téhož uchazeče a cílenější výběr kandidátů, případně i pro přípravu uchazečů na výběrový pohovor s manažerem určité národnosti.

V Německu převažuje strukturovaná forma výběrového pohovoru, tazatelé preferují přesně formulované a jasně zacílené otázky, uchazeč je důrazně směřován, informace pečlivě zaznamenávány. Výběrový pohovor má formálnější charakter, uchazeči často chybí možnost volně se projevit. Většina času je při výběrovém pohovoru věnována prověřování odborných předpokladů uchazeče pro práci na obsazované pozici; osobnostní charakteristiky uchazeče hrají při hodnocení spíše doplňkovou roli. Emoce jsou odsunuty do pozadí, ceněno je spíše uměřené chování.

V Rakousku se míra strukturovanosti výběrových pohovorů pohybuje od polostrukturovaných ke strukturovaným. I u polostrukturovaných pohovorů je ovšem kladen důraz na získání všech předem stanovených informací potřebných pro posouzení uchazeče, pohovory jsou pečlivě plánovány. Velmi významnou roli při výběrovém řízení sehrává osobnost uchazeče – pro úspěch ve výběrovém řízení je důležité umět se přesvědčivě prezentovat, zapůsobit „silou osobnosti“. Tazatelé se často nechají ovlivnit dojmy. Ceněno je především, pokud uchazeč působí dojemem důvěryhodnosti, spolehlivosti a loajálnosti.

Ve Velké Británii lze zaznamenat, podobně jako v Německu, výraznou převahu přísně strukturovaných a cíleně vedených pohovorů. Velké moderní společnosti (zejména banky, telekomunikační společnosti apod.) tento typ výběrových pohovorů doplňují ještě testy. Prvořadým kritériem při posuzování uchazeče jsou jeho profesní dovednosti a odborné zkušenosti, vliv osobnostních charakteristik je až druhořadý. Základní tématickou náplní výběrového pohovoru tedy často bývá podrobný rozbor předchozích pracovních zkušeností.

V Itálii je výběrový pohovor neformální, otevřený a flexibilní, převažuje nestrukturovaná forma pohovoru. Pohovor většinou není předem striktně připraven; každý tazatel si vytváří svůj individuální styl, který navíc přizpůsobuje aktuální situaci. Prvořadou rolí při posuzování uchazeče hraje jeho osobnost (spíše než profesní dovednosti), emocionální dojmy často převažují nad racionálními úvahami (zjednodušeně řečeno: „je mi sympatický – bude dobrý pracovník“).

Do budoucna lze však dle mého názoru předpokládat postupné oslabování lokálních rozdílů. Důvodem je především vliv globalizace i v oblasti personalistiky a s ní související růst popularity amerických manažerských teorií ovlivňujících i nástroje výběru pracovníků na celém světě.

7 ZÁVĚR

V předložené práci jsem se snažila kriticky nahlédnout na metodu výběrového pohovoru, zvážit přednosti i nedostatky různých forem a typů pohovorů a vhodnost jejich použití v různých situacích. I přes veškeré výhrady, které byly v minulosti vůči výběrovým pohovorům vzneseny, jsem přesvědčena, že se jedná o efektivní výběrovou metodu použitelnou ve vhodné modifikaci a při vhodné kombinaci s ostatními metodami pro výběr uchazečů na všechny typy pracovních míst (od dělnických pozic až po pozice vrcholového managementu). Předpokladem efektivního použití metody výběrového pohovoru je kvalitní příprava, realizace i vyhodnocení. Rovněž je nutno zvážit možný vliv a směr působení všech faktorů (procesních proměnných) ovlivňujících průběh a výsledek výběrového pohovoru. V detailním zkoumání vlivu těchto proměnných vidím zároveň jednu z dalších zatím ne zcela zmapovaných oblastí, na kterou by bylo vhodné se v našich podmínkách do budoucna zaměřit.

Ačkoliv byla v minulosti některými odborníky zpochybnována validita metody výběrového pohovoru, výsledky zjištěné nejnovějšími výzkumy naznačují, že výběrový pohovor může být vysoce validní metodou výběru pracovníků, budou-li dodrženy některé zásadní podmínky. V první řadě musí být pohovor pečlivě promyšlen a připraven s ohledem na specifikaci požadavků na pracovníka tak, aby zjišťoval skutečně relevantní informace ve vztahu k budoucímu pracovnímu výkonu. Nejvyšší validitu prokazuje strukturovaná forma pohovoru, která umožňuje zjistit u všech kandidátů informace stejného rozsahu, jež je možné následně při vyhodnocování navzájem porovnat. Dalším předpokladem validních výsledků je zaznamenání informací získaných při pohovoru bez výraznější časové prodlevy ihned po ukončení pohovoru, případně již v jeho průběhu (pokud to okolnosti či forma záznamu umožňují). Pro zachování co nejvyšší objektivity pohledu na uchazeče je klíčové, aby si tazatel-hodnotitel byl vědom možného působení sociálně percepčních faktorů a možných chyb při vnímání a aby se jimi při svém vnímání a následném hodnocení kandidáta nenechal ovlivnit.

Při bližším zkoumání role tazatele a vlivu jeho osobnosti na úspěšnost výběrového řízení jsem došla k závěrům, z nichž vyplývají některá dle mého názoru důležitá doporučení pro praxi, která by tazatelé měli při realizaci výběrových pohovorů a osobním

kontaktem s uchazeči brát v úvahu a věnovat jim pozornost. Především je velmi důležité neustále si uvědomovat, že osobnost tazatele (jeho vzhled, vystupování, způsob vyjadřování a chování) je pro uchazeče o zaměstnání důležitým zdrojem informací, na jejichž základě si vytváří celkový dojem z organizace, který jej následně intenzivně ovlivňuje v jeho rozhodování o přijetí či nepřijetí pracovní nabídky. Podstatné je rovněž, aby byl tazatel schopen poskytnout uchazeči co nejvíce relevantních informací o obsazovaném pracovním místě (pracovních úkolech, hlavních zodpovědnostech, pracovních podmínkách atd.), jejích pozitivních i negativních aspektech (výhodách a nevýhodách). Informovanost na jedné straně zvyšuje dojem důvěryhodnosti, na straně druhé je důležitá pro vytváření realistických pracovních očekávání, což v důsledku snižuje fluktuaci.

Při zkoumání celé šíře problematiky výběrového pohovoru a množství jeho modifikací, variací a inovujících se přístupů jsem si opět uvědomila, že povinností tazatele je neustrnout ve své práci a neustále se snažit ve vedení výběrových pohovorů zdokonalovat. Dle vlastních zkušeností doporučuji provedení alespoň krátké sebekritické analýzy po ukončení každého pohovoru. Tento zpětný pohled umožní identifikovat a uvědomit si případné chyby, jichž se tazatel dopustil, zvážit jejich možný vliv na vnímání a hodnocení uchazeče a v budoucnosti se jim vyhnout.

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ADLER, Lou. 2008. *Use the One-Question Interview to Make More Placements with Fever Candidates* [online]. 1.9.2008 [cit. 1.6.2009]. Dostupné na Internetu: <http://www.adlerconcepts.com/resources/column/interviewing/use_the_onequestion_interview.php>.

ADLER, Lou. 2009. *8 Cool Ways to Engage Your Hiring Managers and Hire More „A-Level“ Talent* [online]. 29.5.2009 [cit. 4.6.2009]. Dostupné na Internetu: <http://www.adlerconcepts.com/resources/authors/lou_adler/8_cool_ways_to_engage_your_hir.php>.

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARVEY, Richard D., CAMPION, James, E. 1982. *The employment interview: A summary and review of recent research*. Personnel Psychology, Summer 1982, Vol. 35, Issue 2, s. 281-322.

BREAUGH, James A., STARKE, Mary. 2000. *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. Journal of Management, 2000, Vol. 26, Issue 3, s. 405-434.

EVANGELU, Jaroslava Ester. 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

JACKSON, Stephen. 2001. *Are you hiring the best person for the job?* [online] 2001, [cit. 9. června 2009]. Dostupné na Internetu: <<http://www.hr-guide.com/data/A301.htm>>.

KOLMAN, Luděk. 2004. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

- KOUBEK, Josef. 1997a. *O náboženských válkách v personalistice aneb Psychologické testy kontra výběrový pohovor: 1.díl.* Personál, 1997, ročník III, č. 10, s. 24-25.
- KOUBEK, Josef. 1997b. *O náboženských válkách v personalistice aneb Psychologické testy kontra výběrový pohovor: 2. díl.* Personál, 1997, ročník III, č. 11, s. 24-26.
- KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- MARCHESE, Marc C., MUCHINSKY, Paul, M. 1993. *The Validity of the Employment Interview: A Meta-Analysis.* International Journal of Selection and Assessment, 1993, Vol. 1, No. 1, s. 18-26.
- PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje: Výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PATEROVÁ, Ivana. 2008. *Behaviorální neboli kompetenční pohovor.* HRM line [online časopis]. 25.7.2008, č. 14 [cit. 18.5.2009], s. 1. Dostupné na Internetu: <http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf>.
- SCHMITT, Neal. 1976. *Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview.* Personnel Psychology, Spring 1976, Vol. 29, Issue 1, s. 79-101.
- TIXIER, Maud. 1996. *Employers' recruitment tools across Europe.* Employee Relations, 1996, Vol. 18, No. 6, s. 69-80.
- VLACHOVÁ, Kateřina. 2007. *Úspěšnost pracovníků na obsazované pozici podle typu výběrového řízení.* Brno, 2007. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce prof. PhDr. Vladimír Smékal, CSc.

9 BIBLIOGRAFIE

BRUNO, Tiziana, ADAMCZYK, Gregor. 2005. *Řeč těla. Jak neverbálně působit na druhé a porozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1313-6.

KOUBEK, Josef. 2000. *ABC praktické personalistiky*. 2. vydání. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-1972-X.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-387-1.

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Laryea, L.: Výběrový pohovor jako efektivní metoda výběru pracovníků

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

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

