

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGIGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
bakalářské prezenční studium  
2009-2013

Eliška Výmolová

**Výběrový pohovor**

**Job interview**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2013

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

**Prohlašuji,**

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla použita k získání jiného nebo stejného titulu.

16.1. 2013

datum

Eliška Výmolová

podpis

## Abstrakt

První, teoretická část práce, se v úvodu zabývá analýzou pracovních míst, získáváním pracovníků na tato místa a následným procesem jejich výběru. Hlavní část práce je věnována nejčastěji používané metodě výběru, výběrovému pohovoru. Mezi výhody této metody patří možnost blíže posoudit uchazečovu osobnost, ověřit a doplnit výsledky jiných metod výběru a také poskytnout uchazeči informace. Naopak mezi nevýhody patří častá tendence k subjektivnímu posuzování a časová náročnost. Při výběrovém pohovoru by také jak tazatel, tak uchazeč měli dbát na dodržování etických zásad. Existují různé typy pohovorů. Odlišují se od sebe například na základě své strukturovanosti, počtu uchazečů nebo formulace a účelu otázek při něm použitých. Realizace výběrového pohovoru zahrnuje přípravu na něj, jeho průběh a nakonec vyhodnocení. Kvalitu realizace výběrového pohovoru výrazně ovlivňuje osobní přístup a odbornost tazatele. Empirická část práce je založena na šetření mezi vedoucími pracovníky, kteří mají zkušenosti s rolí tazatele u výběrového pohovoru, ale nepracují v organizaci v personálním oddělení. Výsledky šetření popsané v práci shrnují přístup těchto pracovníků ke své roli tazatele a také to, jakým způsobem a do jaké míry jsou vedoucí pracovníci v této oblasti podporování organizací, která je zaměstnává.

Klíčová slova: výběrové řízení, předvýběr, výběrový pohovor, výběrové metody, dotazník, životopis, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, kompetence, diskriminace, validita, vedoucí pracovník, tazatel, organizace.

## Abstract

The first part, theory, begins with job analysis. Then searching for applicants and selection of the employees follows. The key topic of the study is focused on the most frequent method of the employee selection – job interview. The advantages of this method are the possibility to assess the applicant's personality more thoroughly and also to check and supplement the information gained by other selection methods. On the other hand some of the disadvantages are the tendency to subjective assessment and the fact that the interview is comparatively time-consuming. In any case the job interview should be also done according to the ethic principles. There are a lot of types of the interview. Interviews differ for example by structure, by the number of applicants or by the formulation and purpose of the questions used during the interview. Each interview consists of the three following parts: preparation, course and evaluation. The practice reveals that the selection process is influenced not only by the setting of the personnel processes but also by the personal approach and expertise of the evaluators. The second part consists of the research and its interpretation. The respondents of the research are managers who are used to participate in the job interview as interviewer; however who are not HR employees. The results of the research discover not only the attitude of the managers to the interviewer's role but also how they are supported by their organization in this role.

Keywords: selection of employees, pre-selection, job interview, selection methods, questionnaire, curriculum vitae, tests of qualification for work, assessment centre, competence, discrimination, validity, manager, interviewer, organisation.

## Obsah

0 Úvod.....	6
1 Analýza pracovního místa a získávání pracovníků .....	8
1.1 Analýza pracovního místa .....	8
1.2 Získávání pracovníků .....	11
2 Výběr pracovníků .....	14
2.1 Proces výběru pracovníků.....	15
2.2 Metody výběru pracovníků .....	17
2.3 Etické aspekty výběru pracovníků.....	23
3 Výběrový pohovor .....	26
3.1 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru.....	27
3.2 Typy výběrových pohovorů .....	29
4 Realizace výběrového pohovoru .....	38
4.1 Příprava na výběrový pohovor.....	38
4.2 Průběh výběrového pohovoru.....	43
4.2.1 Chyby tazatele a uchazeče při výběrovém pohovoru .....	44
4.2.2 Otázky u výběrového pohovoru .....	46
4.2.3 Průběh behaviorálního (kompetenčního) a situačního pohovoru .....	50
4.3 Vyhodnocení výběrového pohovoru .....	51
5 Empirické šetření přístupu vedoucích pracovníků k vedení výběrového pohovoru .....	54
5.1 Názor vedoucích pracovníků na úlohu tazatele u výběrového pohovoru .....	57
5.2 Metodika vedení pohovoru určená organizací pro tazatele .....	58
5.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti vedení výběrových pohovorů .....	59
5.4 Vlastní přístup vedoucích pracovníků k realizaci výběrového pohovoru .....	59
5.5 Závěrečné zhodnocení realizace výběrových pohovorů .....	61
6 Závěr .....	64
7 Soupis bibliografických citací .....	67
8 Příloha: Témata a otázky k šetření.....	71

## 0 Úvod

Výběr pracovníků je proces, kterému by každá organizace měla věnovat značnou pozornost, a to zejména z toho důvodu, že výběr nevhodného pracovníka má pro organizaci negativní ekonomické dopady. Je tedy třeba klást důraz na kvalitu celého výběrového procesu. Ta je ovlivněna finančními a časovými možnostmi organizace, přístupem osob zapojených do procesu výběru, nastavením kritérií výběru a také volbou výběrových metod. Jednou z nejčastěji používaných metod výběru je výběrový pohovor.

Efektivní výběrový pohovor vyžaduje úsilí a erudovanost jeho realizátorů. Jeho průběh má své fáze a řídí se určitými zásadami. Ty budou předmětem teoretické části této práce. Obsahuje je česká i zahraniční odborná literatura, ať už se věnuje obecně personalistice (např. Armstrong, Koubek, Kocianová, Dvořáková, Nývltová), či konkrétně výběrovému pohovoru (např. Hroník, Fry, Jay, Matějka, Vidlař, Lorenz, Rohrschneider). Odborné literatury pro oblast, kterou se zabývá tato bakalářská práce, není na českém trhu mnoho. Nejrozšířenější jsou populárně naučné příručky, které jsou sice většinou psány lidmi s dlouholetou praxí v oboru, odbornost se z nich ale kvůli neformálnímu a spíše zábavnému stylu psaní někdy vytrácí.

Pramenem pro práci budou také články v odborných elektronických či tištěných periodikách, které ale o tomto tématu pojednávají jen zřídka, což vyplynulo z rešerše, kterou jsem provedla v databázích knihoven. Články v obecněji zaměřených časopisech či denících (publikované převážně na internetových serverech) jsou většinou zaměřeny na uchazeče o zaměstnání a často nejsou příliš odborné.

Ve zdrojové literatuře pro tuto práci se projevila určitá absence informací v oblasti tazatelské činnosti vedoucích pracovníků. Zásady pro vedení výběrového pohovoru jsou samozřejmě platné pro jakéhokoli tazatele. Většinou ale v literatuře chybí promítnutí skutečného přístupu tazatelů, kteří nejsou v této oblasti specialisty. Na takovém základě jsem došla k následujícímu předpokladu: Zatímco u personalistů se často usuzuje, že výběr zaměstnanců tvoří výraznou část jejich náplně práce, a tak se z jejich strany očekává v této činnosti profesionalita, vedoucími pracovníky bývá tazatelská činnost občas podceňována a i organizace tuto činnost u těchto pracovníků spíše opomíjí. Takový předpoklad zavedl námět k šetření, jehož předmětem byly tyto otázky: Jak přistupují organizace k tomu, že vedoucí pracovníci vykonávají roli tazatele při výběrovém pohovoru? Jaký je přístup vedoucích

pracovníků k jejich činnosti tazatele? Jaké konkrétní kroky organizace a tito pracovníci dělají pro kvalitní průběh pohovoru? K získání dat jsem zvolila metodu kvalitativního dotazování ve formě mluvené i písemné. Výběrový soubor představují vedoucí pracovníci organizací, kteří nepracují v personálním oddělení nebo oddělení lidských zdrojů a mají zkušenosti s vedením výběrových pohovorů.

Cílem práce je shrnout a utřídit informace k výběrovému pohovoru a charakterizovat klíčové faktory jeho úspěšného vedení a doplnit je o výsledky empirického šetření zaměřeného na přístup organizace a vedoucích pracovníků k roli tazatele. V práci usiluji o postžení komplexních poznatků a rovněž poznatků aktuálních, které se týkají nejnovějších postupů a současných trendů v této oblasti a které odborná literatura postihuje jen v malé míře.

První kapitola mé práce pojedná o personálních činnostech, které výběru pracovníků předcházejí. Jedná se o analýzu pracovního místa a získávání pracovníků. Další kapitola představí samotný proces výběru, jeho metody a také etické aspekty. Ve třetí a čtvrté kapitole se věnuji samotnému výběrovému pohovoru. Ve třetí kapitole budou analyzovány jeho výhody a nevýhody a charakterizovány jeho typy. Tři části realizace pohovoru, tedy příprava, průběh a vyhodnocení pohovoru, postihuje čtvrtá kapitola. Pátá kapitola obsahuje popis provedeného šetření a výsledky, které z něj vyplynuly.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za ochotu, trpělivost, čas a připomínky k práci. Děkuji také všem, kteří mi pomohli realizovat šetření, zejména respondentům. Zároveň bych chtěla poděkovat členům své rodiny za velkou podporu, kterou mi v různých ohledech poskytovali v průběhu psaní této bakalářské práce.

# 1 Analýza pracovního místa a získávání pracovníků

Analýza pracovního místa a získávání pracovníků jsou personální činnosti, které nezbytně předcházejí výběru pracovníků. Nejprve je třeba znát kritéria, podle kterých je možné vybrat nejvhodnější kandidáty na danou pracovní pozici. Tato kritéria v první řadě vycházejí právě z analýzy pracovního místa a zároveň slouží jako východisko pro formulování požadavků na uchazeče v procesu získávání pracovníků. Od kvality realizace těchto dvou personálních činností se odvíjí i kvalita činností následujících, tedy i výběru a výběrového pohovoru.

## 1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst je proces získávání informací o pracovním místě a následného rozboru a zaznamenávání těchto informací. Účelem analýzy je „...vytvořit informace pro potřeby získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků.“ (Armstrong, 2007, s. 172). Výstupem této analýzy je popis pracovního místa, kvalifikační profil a kompetenční profil. Koubek (2007, s. 71) specifikuje tuto analýzu jako odpověď na dva okruhy otázek: „...na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka.“ Na první otázku by měl odpovědět dokument popis pracovního místa, na druhou otázku kvalifikační a kompetenční profil.

Popis pracovního místa obsahuje tyto informace: název pozice, zařazení pozice do organizační struktury (útvary), nadřízená a podřízené funkce, účel existence pracovního místa, popis povinností, odpovědností a pravomocí na pracovním místě, očekávané výstupy práce, obvyklé pracovní podmínky, výkon a vybavenost práce a případné další informace (Kocianová, 2010, s. 52; Palán, 2002, s. 14; Berka, Collins, Dvořáková, aj., 2000).

Kvalifikační profil zahrnuje vzdělání (školní, odborné a další), pracovní zkušenosti (praxi), odborné znalosti a dovednosti (jazykové, počítačové aj.), fyzické předpoklady atd. Kompetenční profil popisuje schopnosti, osobnostní a charakterové předpoklady pracovníka, požadavky na jeho chování a postoje (Palán, 2002, s. 14).

Kompetence lze charakterizovat jako způsobilost k výkonu určitých činností. Většinou jsou to spíše obecné schopnosti či znalosti, tedy nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu (Beneš, 2008, s. 18). Často se kompetence odvíjí od osobnostního založení jednotlivce, ale dají se i vypěstovat (či „natrénovat“) v průběhu života. Pojem kompetence se někdy užívá jako ekvivalent termínu kvalifikace a nezřídka se také objevuje názor, že kompetence



kvalifikace vytěsňují. Podobně to vyjadřují i Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 61): „Odborná veřejnost se kloní k názoru, že nedostatky popisu práce může překonat koncepce kompetencí. Má usnadnit implementaci flexibility do personálního řízení a organizaci zaručit snadnou adaptaci na měnící se prostředí.“ Kvalifikace a kompetence jsou ale dva rozdílné pojmy. Jak vyplývá z výše uvedeného, kvalifikace se předně chápe jako vzdělání a odborná praxe, obsah pojmu kompetence zahrnuje spíše schopnosti a osobnostní předpoklady. Obě složky požadavků, kvalifikační i kompetenční, mají své místo. Nelze tvrdit, že když má člověk nějaké kompetence, vzdělání nebo zkušenosti už nepotřebuje.

Je možné se setkat s tím, že organizace používají vlastní „názvosloví“ pro výstupy z analýzy. Některé mají například popis pracovního místa, kvalifikace a kompetence sloučené do jednoho dokumentu pod názvem Job Profile nebo Job Description. Nežádá kdy organizace ani nemají detailně vytvořený popis každé pracovní pozice včetně nároků na pracovníka. Argumentují například tím, že se to nevyplatí, protože se popis práce i nároky na pozici stále mění. Přesto by se tvorba takových dokumentů a jejich průběžná aktualizace neměla podceňovat. Důvodem je především to, že absence takových aktualizovaných dokumentů se velmi pravděpodobně negativně promítne do vykonávání určitých důležitých činností organizace. Například tazatel u výběrového pohovoru (ať už je to personalista, vedoucí pracovník nebo jiný odborník) si na základě těchto dokumentů vytváří představu o vhodném uchazeči a také některé otázky, které u pohovoru použije. Konkrétně kupříkladu kompetenční profil je zásadním podkladem pro behaviorální (kompetenční) pohovory, které jsou v současnosti hojně využívány (viz kapitola 3.2 této práce).

Úpravě činností na pracovních místech a požadavků na ně (tedy jejich aktualizaci) se říká redesign pracovních míst. Vedou k němu časté společenské a ekonomické změny, vznik nových technologií a globalizace, ale také úsilí o rozvoj organizace a pracovníků. Jejich cílem je přispět ke zvýšení výkonu, spokojenosti a motivace zaměstnanců a také k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2007, s. 85).

Mezi základní zdroje informací pro analýzu pracovního místa patří samotný pracovník na daném pracovním místě, nadřízený pracovník, podřízení pracovníci a další spolupracovníci, dokumentace (písemnosti) vztahující se k danému pracovnímu místu a nezávislí odborníci v pozici technických expertů, analytických specialistů, pracovníků na stejném pracovním místě v jiné organizaci atd. (Koubek, 2007, s. 75-76). Využití každého z těchto zdrojů má své

výhody a nevýhody, proto se jeví jako nejlepší tyto zdroje kombinovat a odborně pak získané informace vyhodnotit a komplementovat.

Jsou-li určeny adekvátní zdroje, je třeba zvolit metodu, jak z nich potřebné informace o pracovním místě získat. Volbu metody sběru informací ovlivní například účel analýzy, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy, dosažitelnost zdrojů, finanční prostředky a časové možnosti (Berka, Collins, Dvořáková, aj., 2000). K nejčastěji používaným metodám analýzy pracovního místa patří:

- **rozhovory** mohou být vedeny buď přímo s pracovníkem na daném pracovním místě, nebo s bezprostředním nadřízeným či jinými spolupracovníky, základní tři typy rozhovorů jsou nestructurovaný, strukturovaný a skupinový rozhovor;
- **dotazníky**, které jsou vhodné při analýze většího počtu pracovních míst;
- **kontrolní seznamy a hodnotící stupnice**, v nichž pracovník zaškrťává činnosti, které při práci vykonává a spolu s tím vyznačuje i jejich časový rozsah a významnost (Berka, Collins, Dvořáková, aj., 2000);
- **pozorování** je vhodné především pro administrativní nebo manuální práce (asi nejvíce se uplatňuje u dělnických profesí), hrozí zkreslení osobou pozorovatele;
- **studium dokumentace**, mezi kterou patří dokumenty o organizační struktuře, již vypracované popisy pracovních míst, manuály a příručky potřebné k obsluze různých nástrojů a k vykonávání určitých činností (možnost vyvození kvalifikace a schopností pracovníka) atd.;
- **deníky a záznamy**, které si vede pracovník na daném místě o své pracovní činnosti (Dudek, online cit. 2012-05-20; Kocianová, 2010, s. 48).

Pro samotnou analýzu sebraných informací (vzniklých například výše uvedenými metodami) je možné použít například funkční analýzu. Ta je považována za univerzálně použitelnou téměř pro každé pracovní místo. „Používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě.“ Funkční analýza člení každou práci podle funkcí a „...podle tzv. oblastí práce,...které jsou definovány určitými klíčovými slovy nebo základním nástrojovým a strojovým vybavením...“ (Koubek, 2007, s. 82, 83).

## 1.2 Získávání pracovníků

Navazující personální činností na analýzu pracovních míst je získávání pracovníků. Tato činnost má zajistit, aby na volná pracovní místa v organizaci bylo přilákáno dostatečné množství uchazečů, kteří splňují (alespoň v určité míře) dané požadavky (kritéria) na tato pracovní místa, a aby na dosažení tohoto účelu byly vynaloženy přiměřené náklady a relevantní množství času (Koubek, 2007, s. 126).

Třebaže pro tvorbu inzerce a pro počáteční fáze výběru jsou především důležité základní požadavky vyplývající z nejpodstatnějších charakteristik pozice, pro správné určení, kde a jakým způsobem hledat vhodné uchazeče, je nejprve nezbytné dobře znát úplnou charakteristiku pozice, tedy vědět, co přesně je požadováno a očekáváno od pracovníka na daném místě (viz Zikmund, 2010). Nehledá se ale jen „zhmotnělý“ lidský obraz předem daných požadavků (kvalifikačních a kompetenčních), ale i člověka, který zapadne do kolektivu a bude se co nejvíce ztotožňovat se zájmy a hodnotami organizace (Koubek, 2007, s. 127).

Na to, zda bude splněn účel procesu získávání (tedy, zda bude v žádoucím čase a za přiměřené výdaje osloveno dostatečné množství vhodných uchazečů) má vliv mnoho faktorů. Mezi faktory, které organizace takřka nemůže ovlivnit, patří například světové i lokální ekonomické a demografické podmínky a s tím související situace na trhu práce, státní legislativa a vývoj nových technologií. Faktorem, který již organizace může ovlivnit, je její celková image (jaký má organizace význam, postavení a pověst na trhu práce, což ovlivňuje i to, jak se organizace stará o své pracovníky a své okolí atd.). Na atraktivitu samotného pracovního místa má vliv pracovní náplň a podmínky, rozsah pravomocí a odpovědností, zařazení do struktury a hierarchie organizace, pracovní doba aj. (Koubek, 2007, s. 128, 129).

Samotný proces získávání probíhá v několika fázích. První je identifikace potřeby získávání, k čemuž je nutné stanovit, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy. Posléze je důležité zvážit, zda nelze vzniklou situaci řešit nějakým jiným způsobem (například rozdělit vzniklou práci mezi stávající zaměstnance, pokrýt práci formou dočasného pracovního úvazku, dohodou o pracovní činnosti, dohodou o provedení práce či outsourcingem atd.). Pak následuje posuzování, které z mnoha požadavků na budoucího pracovníka jsou pro zaměstnavatele klíčové, a tudíž které z nich budou uvedeny v inzerci pracovního místa.

Dalším krokem při získávání pracovníků je zvážit, odkud je možné a vhodné uchazeče získat. Základním rozhodnutím v této fázi je, zda zvolit zdroje interní (hledat uchazeče ve vlastní organizaci, například ty, kteří jsou momentálně ze své pozice uvolňováni, či kteří z různých důvodů chtějí nebo musejí změnit pozici), nebo externí (hledat uchazeče vně organizace, například nezaměstnané, absolventy škol, či lidi hledající jinou práci). Třetí možností je využít oba tyto zdroje.

V následující fázi procesu získávání pracovníků je potřeba vybrat vhodnou metodu, jak uchazeče oslovit. Armstrong (2007, s. 348) shrnuje faktory, které ovlivňují výběr metody, do třech hlavních kritérií, kterými jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.<sup>1</sup>

Mezi metody získávání pracovníků (respektive uchazečů) patří inzerování ve sdělovacích prostředcích a na internetu. Inzerát by měl obsahovat jméno organizace, popis práce, požadavky na pracovníka, informace o platu a místě pracoviště a také čas, dokdy by měl zájemce o místo poslat životopis, popřípadě jiné dokumenty. Při volbě sdělovacího prostředku (médiu) je podstatné přemýšlet o cílové skupině, kterou má nabízené pracovní místo oslovit. Zvoleným médiem mohou být tiskoviny (lokální, národní, mezinárodní tiskoviny; denní, nebo občasný tisk; zábavná, či odborná periodika atd.) nebo rozhlas a televize, kde se vybírá i vysílací čas a stanice (Armstrong, 2007, s. 351; Kocianová, 2010, s. 85).

Speciální, a v současnosti i hojně využívaný sdělovací prostředek, je internet. Mnoho lidí hledá zaměstnání na pracovních serverech (v ČR jsou nejvyužívanějšími servery jobs.cz a práce.cz), nebo i přímo na internetové adrese konkrétní organizace, což zejména velkým a známým organizacím značně zvyšuje počet uchazečů. Inzerce na internetu je relativně cenově dostupná (na rozdíl například od inzerce v denním tisku). Dražší může být až například požadavek na zvýraznění inzerce nebo její upřednostňování při internetovém vyhledávání apod. (Zikmund, 2011; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 29). Posun v oblasti využívání internetu se odráží i do poměrně nových metod získávání. Například sociální sítě hrají dnes roli jak v oblasti získávání, tak výběru pracovníků. Na osobních profilech lze o jednotlivcích zjistit mnoho údajů, a tak mohou být jedním ze zdrojů informací také pro organizace. Kromě

---

<sup>1</sup> K faktorům ovlivňujícím volbu metody i celý proces získávání pracovníků významnou měrou přispěje i předem stanovený výběrový poměr, který ukazuje vztah mezi počtem přijatých uchazečů a celkovým množstvím uchazečů, ze kterých se vybírá (Kocianová, 2010, s. 94). Hroník (2007, s. 109) k tomu říká: „...je třeba stanovit si předem optimální výběrový poměr a podle toho volit prostředky a jejich intenzitu při oslovování potenciálních zájemců.“

nejznámější sociální síť Facebook existuje například také specializovaná sociální síť LinkedIn, na které si člověk může „...vytvořit svou profesní identitu. Propojit se se svou sítí profesionálů“ a „...získat přístup k odborným znalostem a příležitostem.“ (<http://cz.linkedin.com/>). Na LinkedIn probíhá mimo jiné nabídka a poptávka pracovních příležitostí a v současné době si na ní vytváří vlastní profil čím dál více lidí. Proto je dnes stále častěji využívána jako zdroj pro získávání pracovníků.

Relativně častým prostředkem (metodou) získávání je také využití externích služeb, mezi něž patří specializované poradenské a zprostředkovatelské agentury. Tyto agentury mají jednak své vlastní databáze uchazečů o zaměstnání a jednak samy hledají vhodné kandidáty na danou pozici. Organizace si pak vybírá z uchazečů nabídnutých agenturou, nebo rovnou nechá agenturu, aby jí pracovníka vybrala sama. Organizace může také využít agenturního zaměstnávání, kdy vybraný kandidát pracuje pro organizaci, ale zůstává zaměstnancem agentury. Určitými specifickými zprostředkovatelskými společnostmi jsou headhuntingové agentury. Jejich služeb se využívá především při obsazování pozic středního a vrcholového vedení. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 33). Jde o cílené vyhledávání a oslovování konkrétních lidí.

Jinou metodou získávání pracovníků je spolupráce s úřady práce, spolupráce s odbory a sdruženími odborníků či specialistů nebo spolupráce se vzdělávacími institucemi. S tím úzce souvisí pojem campus recruiting, což je získávání absolventů přímo na půdě vysoké školy, často v rámci veletrhů pracovních příležitostí pro studenty. Dále může organizace využít doporučení vlastním zaměstnancem, ale v tomto případě je zapotřebí pamatovat na to, že i doporučení pracovníci by se pak měli účastnit výběrového řízení. Mezi další metody patří přímé oslovení jedince, využití uchazečů, kteří se organizaci ozvou sami, či inzerování pracovních míst pomocí vývěsek a letáků (Koubek, 2007, s. 135-142).

Získávání pracovníků končí vytvořením seznamu zájemců (uchazečů) o práci a obdržetím jejich dokumentace. Požadovaná dokumentace nejčastěji zahrnuje životopis, dotazník pro uchazeče o zaměstnání a motivační (popřípadě průvodní) dopis. Ostatními dokumenty mohou být reference z předchozích zaměstnání, ukázky práce, výpis z trestního rejstříku a potvrzení o lékařském vyšetření (Koubek, 2007, s. 143).

## 2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je strategická personální činnost, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který z uchazečů o práci v organizaci, kteří jsou „produktem“ procesu získávání, je nejvhodnější pro práci na daném pracovním místě a v daném kolektivu (Palán, 2002, s. 228). Výběru pracovníků je třeba věnovat značnou pozornost a nebrat jej jako okrajovou a nepodstatnou aktivitu organizace. Asi nejprůkaznějším důvodem pro toto tvrzení jsou ekonomické ztráty v případě výběru „špatného“ pracovníka, či pracovníka, který po velmi krátké době z organizace odejde (Hroník, 2007, s. 107, 108). Z uvedeného může vyplynout, že výběr je jednostranná záležitost, a to v tom smyslu, že si vybírá pouze organizace. Je ale důležité si uvědomit, že i když existují uchazeči, kteří by přijali jakoukoli práci, a tudíž si nevybírají, většinou je výběr oboustrannou záležitostí (Koubek, 2007, s. 169). Mezi tím, kdo v procesu výběru zastupuje organizaci, a uchazečem by tedy mělo být rovnocenné postavení.

Stejně jako u analýzy pracovního místa a získávání pracovníků také výběrové řízení může být organizací svěřeno do rukou externího zprostředkovatele. Organizace si může najmout například personální agenturu, aby ji zajistila předvýběr, část výběru, nebo provedla celé výběrové řízení a organizaci pak předala už vybraného pracovníka. Pokud se organizace rozhodne, že si na výběr nenajme externího dodavatele, zajišťuje a provádí výběrové řízení zpravidla personální oddělení. Kromě personalistů, kteří obstarávají především první fáze výběru, se v roli hodnotitelů může objevit budoucí bezprostřední nadřízený, jiný nadřízený, spolupracovník nebo podřízený vybíraného pracovníka, popřípadě externí odborníci, kteří jsou využíváni obvykle v pozdějších kolech výběru (Nývltová, 2003, s. 28; Kocianová, 2010, s. 95). S tím souvisí jeden z základních aspektů efektivního výběru, a tím je odbornost celého „výběrového týmu“.

Před výběrem je třeba sestavit si seznam požadavků, které se pak porovnávají s charakteristikou uchazeče. Ty nezbytné požadavky již byly uvedeny v inzerci na pracovní místo (i když i ty jsou třeba u uchazečů ověřit), ale je zřejmé, že je třeba určit i další podmínky, které budoucí pracovník musí splňovat. Podle Koubka (2007, s. 134) by vybraný pracovník měl vyhovovat požadavkům nejen nezbytným a žádoucím, ale i vítaným (ne nezbytným pro pracovní výkon, ale zvyšujícím využitelnost pracovníka v organizaci atd.).

Na požadavky je možné nazírat jako na konkrétní charakteristiky uchazeče v podobě momentálních dovedností, schopností, dosažené kvalifikace, dosud rozvinuté kompetence atd.

(tedy požadavky důležité pro okamžitý výkon), nebo jako na předpoklady pro budoucí aktivní rozvoj potenciálu promítající se hlavně do požadavků v podobě kompetencí jako flexibilita a adaptabilita (obě tyto skupiny požadavků se ale často v mnohém prolínají). Některé z požadavků jsou determinující pro vysoký výkon nezávisle na druhu práce, jiné zase podstatné pro vysoký výkon u určitého specifického druhu práce. Důležitým aspektem je také určit předpoklady nejen pro výkon, ale i pro vytvoření zdravých vztahů mezi daným jedincem a ostatními spolupracovníky, pracovním prostředím, kulturou organizace atd. (Kocianová, 2010, s. 97; Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 281). Důležité je to proto, že poměrně mnoho lidí dnes odchází z práce kvůli nezapadnutí do kolektivu a nepřizpůsobení se organizační kultuře. Proto se v některých případech vyplatí investice do nějaké náročnější metody výběru (např. assessment centera), která tyto předpoklady pro „zapadnutí“ do organizace dokáže u uchazečů odhalit s vyšší pravděpodobností.

## **2.1 Proces výběru pracovníků**

Ve fázi, kdy seznam uchazečů a jejich potřebné dokumenty „leží na stole“, nebo (a to v dnešní době častěji) jsou v elektronické databázi, začíná proces výběru. Jednoznačná hranice mezi získáváním pracovníků a jejich výběrem ale není. Například proces předvýběru (preselektce) je některými autory a odborníky řazen do získávání, jinými do výběru pracovníků (Koubek, 2007, s. 173).

Proces výběru zahrnuje obvykle tyto kroky:

- zkoumání dokumentů uchazeče, popřípadě osobního/firemního dotazníku (předvýběr);
- předběžný pohovor pro doplnění údajů z dokumentace (nejčastěji veden po telefonu);
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center;
- výběrový pohovor (interview);
- reference;
- lékařské vyšetření (pokud je nezbytné);
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí (upraveno podle Koubek, 2007, s. 174).

Fáze výběrového řízení (jejich pořadí i počet) se různí, například v závislosti na obsazovaných pozicích (náplně práce, významu místa atd.), organizačních zvyklostech, počtu

uchazečů, finančních prostředcích, časových možnostech a na tom, zda se vybírá z uchazečů z vnitřních, nebo vnějších zdrojů (Koubek, 2007, s. 174, Kocianová, 2010, s. 96). Nežádá se, aby se stane, že nejsou zjišťovány reference a většinou ani není vyžadován lékařský posudek. Naopak fáze „navíc“ může být předvedení uchazeče jeho potenciálním blízkým spolupracovníkům (týmu) ještě před rozhodnutím o přijetí. Je ale třeba zvážit, zda úsudek budoucích kolegů je pro výběr relevantní, protože většinou se odvíjí jen od povrchního dojmu (Kocianová, 2010, s. 95).

Předvýběr je třídění přijatých dokumentů od uchazečů, například do skupin vhodných, méně vhodných a nevhodných. Předvýběr se provádí zejména v případě, když se přihlásí velké množství uchazečů a není možné je všechny pozvat do dalších fází výběru. Vyřadí se ti uchazeči, kteří nesplňují základní požadavky, popřípadě ti, kteří nesplňují nějaké z dalších požadavků (Koubek, 2007, s. 153, 154). To, že uchazeč nesplňuje inzerované požadavky, a přesto pošle životopis, se stává relativně běžně. Mnoho lidí hledajících práci rozešle své dokumenty do velkého počtu organizací a inzerované požadavky příliš neberou v úvahu. Příčinou ale může být i to, že uchazeč nějaké požadavky nevědomky přehlédne, nebo že organizace inzerovala požadavky nedostatečně či nejasně. Splňovat základní předpoklady je ale v každém případě nutné. Navíc kromě obsahu hraje také roli v posuzování životopisu jeho forma (formální úprava, celkové uspořádání atd.), dojem (celkové vyznění) a styl (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 36).

Za organizace, které využívají tzv. online recruitment (získávání pracovníků pomocí počítačových sítí)<sup>2</sup>, může už fázi předvýběru udělat příslušný počítačový program. Je možné například využít automatickou selekci zaslaných životopisů podle zadaných kritérií, nebo dokonce lze do systému integrovat základní testování uchazečů o určité pozice. Předností takového elektronického předvýběru je rychlost, zároveň ale vyřazení lidského prvku může mít i nežádoucí následky. Například systém automaticky vyřadí i kandidáta, který by z různých důvodů při neautomatizované selekci mohl organizaci zaujmout, a tudíž projít do další fáze výběru. Navíc při automatickém testování vzniká například otázka, zda test dělal skutečně deklarovaný uchazeč a ne někdo jiný.

---

<sup>2</sup> Online recruitment, nebo též e-recruitment, je pojem, který zahrnuje veškeré používání internetu jako pomoci při získávání pracovníků. Využívány jsou například elektronické databáze zaměstnaných i nezaměstnaných lidí, kteří jsou zaregistrováni na specializovaných serverech (např. jobs.cz, práce.cz) a organizace má tak rozmanitý a obsáhlý zdroj potenciálních uchazečů, ze kterých může vybírat.



K poslednímu kroku výběru (rozhodnutí o výběru a informování o rozhodnutí uchazeče) Hroník (2007, s. 114, 115) upozorňuje, že tím výběrové řízení nekončí. Po tomto kroku by podle něj mělo dojít ke zpětné vazbě a sebereflexi (ze strany organizace), jejímž výsledkem by mělo být poučení se pro příští výběr. Také by se mělo dále pečovat o kandidáta, který ještě nenastoupil, například s ním už podepsat pracovní smlouvu, aby ho ještě mezi jeho výběrem a nástupem do organizace nezlákala konkurence. Stejně tak během adaptačního procesu je dobré, když se ti, co se podíleli na výběru pracovníka, o něj alespoň v určité míře starají.

Při procesu výběru může organizace zvolit kompenzační, vyřazovací, nebo smíšený postup. Kompenzační postup znamená, že všichni uchazeči absolvují všechny fáze výběru a na konci se vybere nejvhodnější kandidát. Pokud se organizace rozhodne pro postup vyřazovací, po každém kroku výběrového řízení ho uchazeči, jejichž výkony nebyly v předchozí fázi dobré, nebo byly prostě nejslabší, opustí. Tento přístup není tak finančně a časově nákladný jako přístup předchozí, ale zase se může stát, že se vyřadí uchazeč, u kterého by se na základě pozdějších kol prokázala jeho způsobilost. Třetí možností je předchozí dva přístupy skombinovat (smíšený postup), což probíhá tak, že po určité fázi dojde k vyřazení některých uchazečů, po jiné zase ne. Mezi nevyřazovací fáze může být dle některých odborníků zařazen test osobnosti, který má podle nich malou validitu a tudíž by se na jeho základě neměli kandidáti vyřazovat (Koubek, 2007, s. 174).

## **2.2 Metody výběru pracovníků**

Metody výběru pracovníků mají sloužit jako prostředek k posouzení uchazečů a na základě tohoto posudku pak vybrat z kandidátů toho nejvhodnějšího pro danou pozici. Neexistuje jedna univerzálně použitelná metoda, která by výběr nejlepšího uchazeče zaručila (Kocianová, 2010, s. 98). Ve výběrovém řízení se většinou použije více metod. Jednak se metody (respektive jejich výsledky) mají vzájemně doplňovat a vytvořit tak co nejkompaktnější obraz o uchazeči a jednak má použití také jiných metod kontrolovat a ověřit poznatky získané z metod předešlých.

Cílem použití výběrové metody není jen sebrat informace o uchazečích, ale zároveň je třeba usilovat o kvalitu těchto informací, protože od ní se odvíjí úspěšnost celého procesu (Koubek, 2007, s. 169). Současně by měly být sebrány jen ty informace, které jsou skutečně relevantní pro posouzení uchazeče. Hranici mezi relevantními a nerelevantními informacemi může ale každý vnímat jinde. Například bývá otázkou, jak moc osobní údaje jsou pro posouzení

uchazeče potřeba. Požadavky na danou pozici nejsou vždy zcela jasnou odpovědí. Pravděpodobně nejčastěji je toto dilema řešeno u metody výběrového pohovoru. Tazatel má právo se zeptat na cokoli (jediným jeho omezením je zákaz klást diskriminační otázky), pokud ale uchazeč uzná, že požadované informace nejsou nezbytné ani potřebné, má právo neodpovídat. Obdobně je tomu i u jiných metod.

Volba metody závisí na podobných faktorech, na kterých závisí volba metod získávání pracovníků a pořadí a obsah fází výběrového řízení. Těmito faktory jsou náročnost úkolů na obsazované pracovní pozici, požadavky na uchazeče a stanovená kritéria výběru, rozpočet finančních prostředků pro dané výběrové řízení, počet uchazečů, filozofie a kultura organizace aj. (Nývtová, 2003, s. 31).

Všechny metody by měly splňovat kritéria validity a reliability, i když nejčastěji se požadavek na dodržování těchto kritérií zmiňuje u metod testových. Validita neboli platnost metody zajistí to, že je zkoumáno skutečně to, co byl záměr zkoumání. Reichel (2009, s. 67) uvádí, že „validita zahrnuje tedy dva aspekty – zda byl splněn stanovený cíl ... a zda byl získán věrný obraz skutečnosti.“ Reliabilita se dá charakterizovat jako spolehlivost, hodnověrnost, přesnost. Na základě tohoto kritéria by měla být zaručena stálost a/nebo shoda získaných výsledků v průběhu času (Reichel, 2009, s. 68).

Mezi další kritéria kvality metod je možné zařadit kritérium jejich objektivity a standardizace. Objektivita by měla zaručit nezávislost výsledků na zadávajícím (např. personalistovi). Evangelu (2009, s. 26) uvádí, že objektivita metody závisí obecně na „...správném, tj. jednotném zadávání pokynů; na vytvoření pokud možno stejného prostředí pro všechny hodnocené“ a na „jednoznačnosti situace.“ Toto kritérium úzce souvisí s kritériem standardizace, která eliminuje promítnutí subjektivity do výsledků metody výběru. Úplně standardizovat výběrovou metodu není ale vždy vhodné. Například konkrétně u výběrového pohovoru může být použití pouze standardizovaných otázek někdy spíše na škodu. Často takové otázky nedají prostor pro detailnější rozebrání relevantních informací, které může mít každý kandidát v jiné oblasti.

Kocianová (2010, s. 98) dělí metody výběru na:

- analýzu dokumentace uchazečů:
  - životopis a motivační dopis,
  - firemní dotazník, osobní dotazník,

- ústní či písemné reference, pracovní posudek,
- lékařské vyšetření;
- testy pracovní způsobilosti:
  - výkonové testy,
  - testy osobnosti;
- assessment centre (soubor výběrových metod);
- výběrový pohovor.

Životopis, nebo také CV (Curriculum Vitae) či Résumé, je v zásadě shrnutí dosavadního života jedince v podobě relevantních údajů pro výkon práce. Koubek (2007, s. 145) uvádí tři typy životopisů: volný životopis, polostrukturovaný životopis a strukturovaný životopis. Volný životopis (životopisný esej) má podobu vyprávění o významných osobních charakteristikách a životních (zejména pracovních) událostech. Výhodou je možnost posouzení písemného projevu uchazeče, jeho verbálních a stylistických schopností (Nývtová, 2003, s. 30). Pokud je psaný rukou, může být ještě následně grafologicky rozebrán. Dnes je ale málo využívaný zejména pro svou nepřehlednost a obtížnost vyhodnocování informací. U polostrukturovaného životopisu uchazeč používá narativní styl, ale zároveň je mu řečeno, které údaje by měl uvést, aby pak zpracování údajů bylo jednodušší a obsažené údaje se daly porovnávat s údaji v životopisech „protikandidátů“. Strukturovaný životopis je dnes nejžádanějším typem, protože přehledně a výstižně postihuje podstatné údaje.

Dnes se už také v některých (spíše zahraničních) organizacích objevuje trend posílat tzv. video CV. Uchazeč se nechá natočit jak „přednáší“ své životopisné údaje a v této formě to pak pošle organizaci (většinou ale i spolu se psaným životopisem). Tato forma předání informací může téměř suplovat první fáze pohovorů, neboť lze na jejím základě zhodnotit vlastní prezentaci a neverbální komunikaci uchazeče. Z tohoto hlediska může video CV šetřit čas i náklady spojené s realizací pohovoru. Je ale těžké říci, zda se tato forma životopisu ujme, protože nenaplnuje úplně všechny cíle ani životopisu, ani pohovoru, a tak ani jednu z těchto metod nemůže plně nahradit. Je ale možné, že video CV bude někdy používáno jako samostatná, nová metoda výběru pracovníků, najde-li se pro ni adekvátní a smysluplné využití.

Strukturovaný životopis zpravidla obsahuje osobní údaje (jméno, adresa aj.), profesní profil (uchazeč ze své praxe vyvodí své dosavadní znalosti, zkušenosti a dovednosti, tedy stručně

shrne, co po pracovní stránce nabízí), dosavadní praxe (výčet pracovních pozic seřazených chronologicky od současnosti do minulosti), vzdělání, absolvované kurzy a školení, jazykové a další dovednosti. Je možné uvést i zájmy a kontakt na referenční osoby.

Obecné požadavky na vhodný a „úspěšný“ (strukturovaný) životopis jsou, aby byl krátký, srozumitelný a věcný a aby upoutal pozornost a působil dobrým dojmem (Williams, 2003, s. 3). Dalším důležitým faktorem je, aby obsahoval úplné a pravdivé informace. Je dobré ho pravidelně aktualizovat a také „přizpůsobovat“ nabízené pozici, tedy v něm uvést nebo zdůraznit informace relevantní pro inzerovanou pozici.

Jelikož často dochází k tomu, že si uchazeči ve svých životopisech vymýšlejí nebo při nejmenším výrazně nadsazují fakta (viz kapitola 2.3), je třeba si informace ověřovat. K tomu pomohou případně další dokumenty uchazeče v podobě kopií vysvědčení, osvědčení a certifikátů, potvrzení o zaměstnání aj., popřípadě si lze informace ověřovat například telefonicky u předchozích zaměstnavatelů nebo jiným podobným způsobem. Některé údaje si ale tímto způsobem ověřit nelze. Potvrdit, či vyvrátit je pak mohou další metody výběru.

Spolu s životopisem je také poměrně často na uchazeči požadován motivační dopis. Někdy se mu také říká průvodní dopis a zájemce o práci v něm vysvětluje, proč se uchází právě o tohle místo a proč je vhodným kandidátem na tuto pozici. Motivační dopis obsahuje to, co není v životopisu, a je psán za účelem dokreslení či vysvětlení zájmu o danou práci.

Organizace také obvykle od uchazečů vyžaduje vyplnění firemního dotazníku, žádosti o zaměstnání, či osobního dotazníku. Zpravidla v něm kandidát uvádí více osobních údajů (například rodné číslo, číslo občanského průkazu, informace o rodinných příslušnících, údaje o zdravotním znevýhodnění a zdravotní pojišťovně atd.) a specifikaci údajů o předešlých zaměstnáních či vzdělání. V takto standardizované formě je pak pro organizaci jednodušší informace vyhodnocovat, zpracovávat a porovnávat. Je ale vždy třeba dbát na zákonné zacházení s osobními údaji.

Často spornou metodou, zejména v otázce její validity, jsou reference či pracovní posudky o uchazeči. Organizace může požádat o písemné či ústní vyjádření uchazečova minulého zaměstnavatele. Může požadovat například jeho zhodnocení či ověření uchazečem uvedených údajů. Tato metoda se používá spíše v anglosaských zemích, kde bývají reference zpravidla objektivnější. V České republice obvykle dochází ke zkreslení informací (pozitivnímu i negativnímu) o pracovníkovi, často v důsledku subjektivních sympatií či antipatií k bývalému

zaměstnanci, či na základě „dohody“ (dobré reference jako odměna za odchod), nebo touhy pomoci propuštěnému zaměstnanci získat nové zaměstnání (Hroník, 2007, s. 319; Kocianová, 2010, s. 100; Koubek, 2007, s. 183).

Potvrzení o lékařském vyšetření se často vyžaduje na základě legislativních ustanovení. Požadováno je například tam, kde by v důsledku špatného zdravotního stavu zaměstnance mohlo dojít k ohrožení dalších lidí, nebo tam, kde by daná práce či pracovní podmínky mohly způsobit zhoršení zdravotního stavu pracovníka s určitým zdravotním omezením (Koubek, 2007, s. 183).

V rámci dokumentace může organizace po uchazeči požadovat také některé výsledky předešlé práce (např. grafické dílo), kterým se někdy říká portfolio, nebo vypracování nějakého nového úkolu zadaného organizací. Uchazeč se s tímto požadavkem může například setkat při výběrovém řízení do architektonického ateliéru (mohou být na něm požadovány některé dřívější projekty, výkresy, výpočty a další).

Další metodou výběru jsou testy pracovní způsobilosti. Testy se používají obecně jako diagnostická metoda v personalistice. Za účelem výběru ale mohou ověřit a prověřit zejména některé schopnosti a znalosti uchazeče a také jeho osobnostní předpoklady. Znalostní testy, například v oboru práva nebo účetnictví, mohou značně vypovědět o kandidátově způsobilosti k práci v dané oblasti. Zejména ale testy osobnosti jsou považovány za málo validní, a tak se většinou používají jen jako doplňkové metody výběru. Je to mimo jiné proto, že u testů osobnosti je značné nebezpečí přílišné subjektivity až neupřímnosti uchazečů, kteří se tak mohou stylizovat (vědomě či nevědomě) do žádoucích osobností. Jedna z možností, jak tuto tendenci odhalit, je použití tzv. lžiskóre (kontrolní otázky, pomocí nichž se prověřuje pravdivost odpovědí).

Z mnoha druhů existujících testů je možné jmenovat například projektivní testy, které patří do kategorie testů osobnosti. Projektivní testy (nebo spíše metody) jsou založené na principu promítnutí osobnosti uchazeče do spontánních reakcí na různé grafické či verbální podněty, které jsou jen částečně formulované či strukturované, nebo na vybídku k manipulaci s určitým materiálem. Vzhledem k tomu, že uchazeč většinou neví, jaká je „správná“ reakce, respektive co se testuje, je zde jen malá možnost pro jeho stylizaci. Na druhou stranu vyhodnocení takové metody do značné míry záleží na hodnotitelově odbornosti i osobnosti, což může

výrazně snížit její validitu (Šnýdrová, 2008, s. 122-123). Mezi nejznámější projektivní testy patří Rorschachův test inkoustových skvrn a Test kresby stromu.

V dnešní době existuje i možnost elektronických testů pracovní způsobilosti. Jedním z momentálně organizacemi nejčastěji využívaného elektronického testování uchazečů je *psychometrie online*. Slouží především pro zjišťování motivace a kompetencí. V průběhu testu jsou automaticky generovány otázky na základě uchazečových předchozích odpovědí, a tak se co nejvíce eliminuje jeho subjektivita a stylizace. Tyto elektronické testy jsou tedy relativně odbornou, rychlou a standardizovanou metodou pro zjištění poměrně přesných informací (normovaná skupina čítá 4500 lidí). Výhodou je také velmi rozsáhlá škála otázek a také to, že test nemusí být vyhodnocován odborníkem a uchazeč ho může vyplnit kdekoli, kde má přístup na internet (<http://www.lmc.eu/psychometrie-online>). Další online testy poskytuje například server [onlineprace.cz](http://www.onlineprace.cz), který nabízí také online test kompetencí (<http://www.onlinetestovani.cz/index.html>). Takové možnosti značně zvyšují validitu osobnostních testů.

Pro úplnost je potřeba zmínit ještě alternativní možnosti testování, které mají podle odborníků většinou buď jen malou, nebo vůbec žádnou výpovědní hodnotu. Jako výběrové metody se tedy používají jen zřídka. Patří sem například grafologie (rozborem uchazečova písma se zkoumá jeho osobnost; užívána je nejvíce ve Francii a některých částech Švýcarska), polygraf (detektor lži), testy integrity (čestnosti) aj. (Brewster, Sparrow, Vernon, 2007, s. 103; Koubek, 2007, s. 176).

Po analýze dokumentace uchazeče a testech pracovní způsobilosti je jednou z dalších metod výběru assessment centre (AC). Doslovný překlad tohoto termínu je hodnotící centrum, ale jako český ekvivalent se spíše používá diagnosticko-tréninkový (výcvikový) program (Palán, 2002, s. 74). Pokud se tato metoda používá pro zjišťování výkonnostního stavu a kariérního potenciálu aktérů, používá se většinou termín development centre.

Assessment centre je spíše než jedna metoda soubor metod, kterými prochází více uchazečů. Ti jsou posuzováni skupinou hodnotitelů složenou zpravidla z personalisty (personalistů), vedoucích pracovníků, externích odborníků (například psychologů) atd. Důležitou roli hraje také moderátor celého assessment centra. Assessment centre trvá většinou jeden nebo dva dny. Uchazeči (spíše malá skupina v počtu 5-12 osob) procházejí různými skupinovými či individuálními úkoly, které se v průběhu vhodně střídají (Kocianová, 2010, s. 120). Může se

jednat o nejrůznější modelové situace (například týmové zpracování projektu, řešení problému na pracovišti), testování, osobní pohovory, diskuze atd. Výhodou assessment centra je jeho komplexnost a možnost získání poměrně reálného obrazu uchazečů. Assessment centre je považováno za vysoce validní metodu. Podstatnou nevýhodou je ale jeho časová a finanční náročnost (Brewster, Sparrow, Vernon, 2007, s. 105).

Další možnou metodou (mimo výčet těch nejpoužívanějších v úvodu kapitoly) je přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Z nich se pak vybere ten nejvhodnější a ostatní (obvykle jeden nebo dva) jsou ve zkušební době propuštěni. Prověření uchazečů v podobě přímého zapojení do pracovního procesu je metoda spolehlivá (čas a praxe prověří pracovníka nejlépe), ale například to, že většina lidí tuto metodu nezná a uchazeč si pak údaj o propuštění ve zkušební době hůře obhájí v životopise, dále rivalita, která může mezi kandidáty ve zkušební době panovat, spolu s velkou finanční a organizační náročností a dalšími nevýhodami působí, že tato metoda často nenachází odezvu v praxi (Koubek, 2007, s. 183).

### **2.3 Etické aspekty výběru pracovníků**

Oblast, která s tématem etických aspektů úzce souvisí, je oblast právní. Například Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), který je specifikací §16 a §17 Zákoníku práce o rovném zacházení a zákazu diskriminace (Hlava IV). Je zde zakázána jakákoli diskriminace (včetně pozitivní diskriminace) na základě rasy nebo etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženství či víry nebo skutečnosti, že (potenciální) zaměstnanec je bez vyznání, politického smýšlení, národnosti, členství v odborových organizacích a jiných sdruženích a další. Uchazeč nesmí být posuzován na základě těchto faktorů, neměly by mu tedy být kladené otázky, které uvedené informace zjišťují. Také kritéria stanovená pro získávání a výběr nesmí obsahovat tyto výše jmenované aspekty. Existují požadavky, které mohou mít diskriminační charakter, pro výkon práce jsou však nezbytné. Pak je třeba je správně zformulovat a určit podobu jejich měřitelnosti, která odpovídá budoucímu výkonu práce a zároveň se snaží v maximální možné míře zajistit rovné příležitosti (viz Hroník, 2007, s. 107).

Někdy diskriminační požadavky nejsou přímo explicitně vyjádřené, ale vyplývají kupříkladu z formulace inzerce (např. „Do mladého kolektivu hledáme...“). Jindy se uchazeči o diskriminačních požadavcích nedočtou ani náznakem, ale přesto jsou v myslích hodnotitelů.

Tam jsou sice zákonem nepostihnutelné, nýbrž ve výběru pracovníků hrají roli. Pokud se tak stane, uchazeč se může právní cestou bránit, často jsou ale projevy diskriminace velmi těžko dokazatelné.

Mnoho povinností vzniká organizaci na základě Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Tento zákon reguluje zacházení s osobními údaji. Podle §5 a §14 zpracovávat takové údaje je možné jen se souhlasem subjektu údajů (uchazeče) a shromažďovat a jinak zpracovávat tyto údaje lze jen v rozsahu stanoveného účelu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 224). I když zákon uvádí situace, ve kterých souhlas pro zpracování údajů není potřeba, je vhodné a etické, aby se v každém případě s jakýmkoli osobními údaji zacházelo citlivě. Zpracovatelé takových údajů by si navíc měli být vědomi zákonné povinnosti mlčenlivosti (opět jsou zde ale výjimky) v souvislosti s osobními údaji (§15). Veškeré osobní materiály či informace by neměly být jakýmkoli způsobem dále šířeny bez uchazečova souhlasu. Kandidát má také právo kdykoli z výběrového řízení odstoupit a vyžádat si zpět veškeré materiály, jejichž je autorem (Hroník, 2007, s. 105).

Samozřejmě se vždy nepodaří vyhnout jakémukoli nevhodnému či neetickému jednání v procesu výběru. Ke všem kandidátům je ale nezbytné přistupovat zodpovědně a zároveň s vědomím vlastních omezení. Z toho také plyne důraz na odbornost hodnotitelů a na to, aby se personalista či jiný člověk provádějící výběr nepouštěl do interpretací údajů o uchazeči, pro které nemá dostatek informací či nepřísluší jeho profesi. (Evangelu, 2009, s. 18, 19).

De facto každá metoda výběru dává prostor pro nelegální, neetické, nebo nevhodné zacházení s uchazeči. Ale zřejmě největší nebezpečí nesprávného průběhu nebo vyhodnocení hrozí u zjišťování referencí, „alternativních“ metod jako je detektor lži či grafologie, přijmutí více pracovníků na zkušební dobu, assessment centra (viz Kocianová, 2010, s. 119) a výběrového pohovor (zejména pohovoru stresového, viz kapitola 3.2). Když organizace použije takové metody výběru, měla by myslet na morální hranice, práva každého jedince a lidskou důstojnost. I když mají hodnotitelé z určitého pohledu často „výhodnější“ postavení, neměli by tohoto postavení nikdy zneužívat (například tak, že by bylo zbytečně plýtváno s časem kandidáta) a uchazeče ponižovat (Koubek, 2007, s. 161).

Důvodem pro dodržování etických principů by mělo být především respektování lidské hodnoty, ale z hlediska marketingového je také důvodem vybudování a udržení si žádoucí image firmy a pověsti dobrého zaměstnavatele. Renomé si organizace zvyšuje nejen



dodržováním legislativy a etickým zacházením, ale také přátelským a otevřeným přístupem k uchazečům. Takovýto partnerský přístup se projeví v dobré komunikaci mezi organizací a uchazečem. Organizace by měla například dostatečně informovat o časovém harmonogramu výběrového řízení, obsahu jeho jednotlivých fází, o uchazečově nepřijetí atd. (Hroník, 2007, s. 105).

Etické nároky jsou samozřejmě kladené i na uchazeče. Z jejich strany se očekává poctivé jednání a pravdivost poskytovaných informací v jakékoli fázi výběrového řízení. To, že lhaní uchazečů není ojedinělým jevem, dokládají například průzkumy týkající se životopisů. Tyto průzkumy ukazují, že v životopisech lžou nebo zkreslují údaje více než dvě třetiny lidí (viz například anketa OnlinePráce z května 2010<sup>3</sup>; průzkum publikovaný personální agenturou Robert Half International z června 2011<sup>4</sup>; viz také Hodgson, 2007, s. 17). Nejčastěji se uvádí zkreslené údaje o náplni práce v předešlých zaměstnáních a o úrovni jazykových schopností.

---

<sup>3</sup> Uvedeno v tiskové zprávě z 27. 5. 2010. Odpovídalo 562 návštěvníků portálu.

<sup>4</sup> V rámci průzkumu Workplace Survey, na otázky odpovídalo 2525 manažerů.

### 3 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je další výběrovou metodou. Jako metoda výběru je nejen nejpoužívanější, ale jak říká Koubek (2007, s. 179) „...podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou...“ Validita této metody se odvíjí od typu pohovoru (viz kapitola 3.2), ale také výrazně závisí na odbornosti tazatele, tazatelově i uchazečově přípravě na pohovor, dostatečném množství, kvalitě a úplnosti informací o obsazovaném pracovním místě (popis pracovního místa, kvalifikační profil, kompetenční profil), dobré tazatelově znalosti chodu organizace a týmu (skupiny), do kterého je vybírán pracovník atd.

Někteří autoři namísto slova pohovor používají slovo rozhovor nebo anglické interview. Většina lidí, a stejně tak i mnoho autorů (respektive překladatelů) knih a příruček, používají termín *přijímací* pohovor místo *výběrový* pohovor. Toto označení není ale úplně přesné, protože přijímací pohovor je s člověkem veden, až když je na danou pozici přijatý, většinou v den jeho nástupu na pozici.

Palán (2002, s. 158) definuje tři hlavní cíle pohovoru:

- získat dodatečné informace o uchazeči;
- poskytnout uchazeči informace o podniku;
- posoudit vhodnost uchazeče.

Výběrový pohovor nemá tedy jen zjistit dostatečné množství relevantních informací k posouzení vhodnosti uchazeče, ale také uchazeči informace poskytnout. V tom se tato metoda výběru liší od většiny jiných metod, například od testů pracovní způsobilosti či analýzy dokumentů. Definované cíle pohovoru tak potvrzují výrok, že výběrové řízení je oboustranná záležitost.

Dalším úkolem pohovoru je ověřit informace o uchazeči získané jinou metodou. Mělo by dojít k potvrzení, doplnění či vysvětlení některých životopisných údajů, zejména kvalifikačních a kompetenčních. Tato výběrová metoda také dává prostor pro detailnější posouzení osobnostních charakteristik a motivace uchazeče. Po pohovoru by mělo být možné odpovědět na tři hlavní otázky: „Zvládl by uchazeč práci?“ „Chtěl by ji vykonávat?“ a „Hodil by se na tuto práci?“ (Palán, 2002, s. 158). Jde tedy o získání tří okruhů informací o uchazeči: 1. kvalifikace a dovednosti, 2. zkušenosti a profesionální minulost a 3. osobnost a charakter (Corfield, 2005, s. 17).

Ve výběrovém řízení může být pohovor zařazen mezi první fáze, například jako telefonický pohovor, či screeningový pohovor, nebo může být náplní dalších fází výběru. Často je pohovor posledním krokem výběru, na jehož základě se rozhoduje mezi nejlepšími uchazeči. V tomto případě je pak formálním výstupem buď rozhodnutí o návrhu uzavřít pracovní poměr, či oznámení o ukončení výběrového řízení pro neúspěšného kandidáta (Matějka, Vidlař, 2007, s. 53). Pohovor může probíhat také v rámci jiných metod výběru, například během assessment centra. Stejně tak ale může i v rámci pohovoru proběhnout jiná metoda, například vyplnění psychometrického testu. V případě testu jsou o něm uchazeči zpravidla předem informováni (Jay, 2007, s. 104).

Tazatelem může být personalista, budoucí přímý nadřízený, vedoucí přímého nadřízeného, pracovník na stejném místě či externí odborník, například psycholog, nebo jiný specialista. U některých typů pohovorů je přítomno více tazatelů, z nichž má většinou každý jinou úlohu (roli). Tazatelé by měli být všichni odborníci ve své oblasti, měli by být pro vedení pohovorů (alespoň částečně) vyškoleni a měli by si být vědomi odpovědnosti, kterou za správný výběr nesou. Optimální množství lidí ve „výběrovém týmu“ je často udáváno počtem dva až čtyři, nejčastěji pak tři.

### **3.1 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru**

Při pohovoru se lidé setkávají tváří v tvář (pokud nejde o telefonický pohovor), a tak hodnotitel není odkázán jen na psané, či ústně deklarované informace, ale může posuzovat uchazeče (respektive údaje, které říká) i podle nonverbálních projevů. Matějka a Vidlař (2007, s. 51) k tomu uvádějí: „...nepřehlédnutelnou výpověď o skutečném charakteru a momentální upřímnosti osobnosti nám poskytnou projevy nonverbální komunikace tj. řeč těla.“ Nonverbální komunikace zahrnuje mimiku (výraz tváře), proxemiku (pozice v prostoru při komunikaci), haptiku (řeč doteku), gestikulaci, kinetiku (držení těla a pohyby jeho částí), pohledy očí (zrakový kontakt), parajazykové komunikační projevy (síla hlasu, tempo řeči, modulace aj.) a další mimojazykové projevy (upraveno podle Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 87-93). Takovéto neverbální signály usnadňují identifikaci postojů a pocitů druhého (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 44). Neměly by se podceňovat, ale ani přeceňovat. Mnoho z nich může být projevem nervozity ze samotného pohovoru nebo to jsou jen ustálené projevy uchazeče (zvyky), které takřka nic neznamenaají. Je třeba tuto „řeč těla“ vnímat v kontextu a neinterpretovat veškeré jevy nezávisle na sobě.

Pokud pohovor není striktně strukturovaný, dává také možnost pokládat doplňující a kontrolní otázky, jít v konverzaci do hloubky a sledovat spontánní reakce uchazeče na více či méně očekávané podněty (Armstrong, 2007, s. 370). U pohovoru je možné pozorovat jak uchazečovu spontánnost, tak jeho připravenost. V rámci pohovoru může proběhnout také předvedení modelové situace, kdy uchazeč má možnost prokázat své schopnosti a dovednosti.

Tato výběrová metoda poskytuje výhody i uchazeči. Ten může například využít příležitost aktivně spoluutvářet průběh a formu pohovoru. Samozřejmě, že pohovor vede a jeho průběh určuje tazatel, uchazeč ale má možnost svým aktivním přístupem mnohé ovlivnit (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 15). Uchazeč má také šanci obhájit některé „nedostatky“ ve svém životopise a navíc získat důležité informace o organizaci, pracovní pozici i pracovních podmínkách. Navíc může kandidát sám na základě pohovoru a místa jeho konání posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo, což mu může pomoci v rozhodování (Armstrong, 2007, s. 370). Organizace naproti tomu může využít příležitost k „sebe prezentaci“. Příjemný a profesionální přístup k zájemcům o práci jednoznačně podporuje její dobrou pověst.

Osobní kontakt, neverbální komunikace, spontánnost reakcí, to vše mohou být velké výhody výběrového pohovoru, zároveň ale i příčiny jeho nevýhod. Velkou roli totiž hraje, již mnohokrát zmíněný, (nedokonalý) lidský faktor. Tradičnímu pohovoru (jeden tazatel a jeden uchazeč) je často vyčítána právě výrazná subjektivita v hodnocení uchazeče. Tazatel může podléhat prvnímu dojmu, posuzovat uchazeče podle předem vytvořených představ, podlehnout předsudkům, dopouštět se percepčních chyb, nezajistit všem kandidátům stejné podmínky, soudit pod vlivem vlastního rozpoložení a momentální nálady, hodnotit uchazeče na základě jeho srovnání pouze s uchazečem předchozím, dopustit se špatné interpretace verbálních i neverbálních projevů kandidáta atd.

Výběrový pohovor tedy klade vysoké nároky na erudovanost tazatele. Ta se vytváří na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností a v neposlední řadě jsou důležité i určité osobnostní předpoklady. „Špatný“ tazatel dnes není úplnou výjimkou, a to je jeden z faktorů, který výrazně snižuje věrohodnost výběrového pohovoru (Armstrong, 2007, s. 370; viz také Fry, 2010a, s. 28, 29).

Další nevýhodou této metody je její časová náročnost. Mnoho času je třeba věnovat přípravě na pohovor včetně zajištění veškerých potřebných informací, prostorů a materiálů, dále

samotnému průběhu pohovoru, vyhodnocení pohovoru, kontaktování a organizaci kandidátů a tazatelů a mnoha jiným souvisejícím činnostem.

### **3.2 Typy výběrových pohovorů**

Pohovory je možné dělit z různých hledisek. Lze je dělit podle míry strukturovanosti (či míry standardizace nebo řízenosti), podle počtu účastníků (uchazečů a tazatelů), a podle obsahu, cíle a zařazení do výběrového procesu.

Podle strukturovanosti průběhu (též formy pohovoru) se pohovory dělí na pohovor

- nestrukturovaný;
- strukturovaný;
- polostrukturovaný.

Nestrukturovaný (volný, nestandardizovaný) pohovor má zpravidla podobu volného vyprávění, které často nemá stanovený cíl a předem není určeno ani časové rozmezí, ani podoba a pořadí otázek. Vše je dotvářeno, či spíše vytvářeno v jeho průběhu. Nevýhodou je, že pohovor může sklouznout k bezcílnému povídání a je pak těžké ho objektivně vyhodnotit. Na druhou stranu tato forma dává prostor osobnímu přístupu, uvolněné atmosféře a získání ojedinělých informací (Koubek, 2007, s. 180).

Strukturovaný pohovor (též standardizovaný či řízený) naproti tomu probíhá podle předem dané struktury, která se týká obsahu a sledu otázek a časového harmonogramu. Hodnocení na základě strukturovaného pohovoru bývá více objektivní, na druhou stranu takový pohovor může působit strnulým, mechanickým a umělým dojmem (Nývltová, 2003, s. 34, 35).

O kombinaci „toho lepšího“ z obou výše uvedených forem pohovoru usiluje pohovor polostrukturovaný. Koubek (2007, s. 180, 181) uvádí dvě možné podoby tohoto pohovoru. První možností je, že pohovor tvoří část strukturovaná a část nestrukturovaná. Obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Druhou možností je prolínání se strukturované a nestrukturované formy v rámci jednoho pohovoru. Dopředu je například dán cíl a určitá osnova spolu s podstatnými otázkami, které by měly být položeny. Během pohovoru ale může dojít i ke spontánnímu kladení otázek nebo mluvení o neplánovaných tématech, například v reakci na uchazečovu odpověď. Pohovor tak může být celkově flexibilnější a do určité míry přirozenější než pohovor strukturovaný. Uchazeč má příležitost ho také více spoluvytvářet. To

vše může přispět k příjemnější a uvolněnější atmosféře, ale zároveň se nevytrácí smysl a profesionalita pohovoru jako se tomu může stát u pohovoru nestrukturovaného.

Podle počtu účastníků je možné pohovory rozdělit na:

- individuální;
- panelový;
- skupinový.

Individuální pohovor, nebo také pohovor 1+1 či osobní pohovor, je variantou, kdy je přítomen jeden tazatel a jeden uchazeč. Tento pohovor je možné použít při výběru pracovníků na nižší organizační úrovni (např. administrativních či manuálních pracovníků). Na jeho základě je většinou rovnou učiněno rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí. Individuální pohovor také může stát v prvních fázích výběru výše postaveného pracovníka (např. manažera či specialisty). V tomto případě pohovor zpravidla vede personalista a většinou slouží jako vzájemné „seznámení“ organizace a uchazeče (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 45). Mimo tyto možnosti může být pohovor jednoho s jedním veden například v rámci jiných metod výběru (např. v průběhu assessment centra), nebo jako předběžný pohovor pro ověření či doplnění údajů z uchazečovy dokumentace (často veden po telefonu).

Při panelovém pohovoru (též výběrový panel, pohovor před panelem posuzovatelů, týmový pohovor) je přítomno více hodnotitelů, zpravidla dva až čtyři. Panelový pohovor bývá formálnější než pohovor individuální (Jay, 2007, s. 55). Tazatelé mohou při něm klást otázky na přeskáčku, jak je napadne, či se mohou ptát organizovaně, podle předem připravené struktury a rozdělených rolí. Při panelovém pohovoru může být položeno širší spektrum otázek a rozhodnutí je výsledkem úsudku více lidí, takže tolik nepodléhá subjektivitě jedince. Pro uchazeče je ale tento typ pohovoru většinou více stresující (Fry, 2010a, s. 31; Koubek, 2007, s. 179). Možnou formou panelového pohovoru (nebo dle některých samostatný typ) je pohovor před komisí, nebo též „konkurz“. Je ještě formálnější než panelový pohovor, komise je oficiálně jmenovaná. Výběrové řízení má předem daný, závazný postup (Kocianová, 2010, s. 101).

Určitou „mezivariantou“, která se snaží skombinovat výhody individuálního a panelového pohovoru, je série po sobě jdoucích individuálních pohovorů. Někdy se také pro něj používá anglický výraz „tag team approach“, který je možné přeložit jako štafetový postup (Fry,

2010a, s. 30). U uchazeče se střídají různí tazatelé a ptají se většinou na obdobné otázky. Pro kandidáta je postupný pohovor časově i psychicky náročný. Ke konci už může být unavený a přestane odpovídat spontánně, ale spíše „naučeně“ (Koubek, 2007, s. 179).

U skupinového pohovoru je přítomno více uchazečů a jeden nebo více tazatelů. Skupinový pohovor umožňuje lepší porovnání uchazečů mezi sebou. Kandidáti mohou například i během pohovoru dostat nějaký skupinový úkol či projekt, při jehož vypracovávání je sledováno celkové interpersonální chování jednotlivých uchazečů. Na druhou stranu může být posléze v hodnocení dáváno přednost výřečnějším kandidátům a někteří kandidáti mohou naopak zůstat nepovšimnuti. Tento typ pohovoru se používá spíše při obsazování náročnějších pozic, pro které je třeba posoudit například týmovou spolupráci (Nývtová, 2003, s. 36). Skupinový pohovor šetří čas, ale je relativně náročný pro tazatele (zvláště, když je jeden), aby stačil sledovat a objektivně posuzovat všechny uchazeče spolu s jejich odpověďmi a výkony, a bývá náročný i pro uchazeče (Koubek, 2007, s. 180).

V dalším členění pohovorů hrají roli takové aspekty jako obsah, sledovaný cíl, charakter otázek, zařazení do fází výběrového procesu aj. Mezi ty základní a nejčastější patří pohovory

- screeningové;
- tradiční (standardní);
- behaviorální (kompetenční);
- situační;
- stresové;
- telefonické (může být jako zvláštní typ, nebo pouze jako forma výše jmenovaných typů).<sup>5</sup>

Screeningový pohovor bývá krátký a neřídka kdy je veden po telefonu. Bývá řazen do úplných počátků výběrového procesu a používá se nejčastěji k ověření a doplnění základních údajů o uchazeči, většinou obsažených v jeho materiálech. Hlavním účelem bývá vyloučení nevhodných kandidátů, například na základě nedostatečné kvalifikace či praxe (Nývtová, 2003, s. 34). Může být také použit k rychlému posouzení nějaké speciální uchazečovy způsobilosti, například jazykové (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 45). Screeningové pohovory bývají někdy vedeny s kandidáty, kteří se sami organizaci nabízejí, není ale pro ně

---

<sup>5</sup> Uvedené typy pohovorů se mohou v mnohém překrývat.

momentálně volné místo. Na základě tohoto pohovoru mohou být zařazeni do databáze uchazečů a v případě uvolnění místa mohou být pozváni do dalších kol výběrového řízení. Screeningový pohovor vede zpravidla jeden tazatel, nejčastěji personalista (Nývtová, 2003, s. 34).

Tradiční či standardní výběrový pohovor je považován za klasický typ pohovoru, který většinou probíhá podle předem připravených otázek. Otázky vedou k postihnutí celkového pohledu na uchazeče, tedy mapují jeho kvalifikaci, zkušenosti, schopnosti, osobnost, důvody zájmu o práci, motivaci, postoje aj. Zároveň v rámci pohovoru mohou být uchazeči zprostředkovány některé další informace o organizaci a pracovním místě (Hroník, 2007, s. 311; Kocianová, 2010, s. 108, 109).

Behaviorální pohovor je založen na detailní analýze práce na obsazovaném pracovním místě a hlavně na analýze kompetencí, které jsou pro výkon práce žádoucí. I když tato slova, behaviorální a kompetenční, nejsou synonyma, obsah pohovoru behaviorálního a kompetenčního je v současné praxi ve většině případů stejný. Tyto dva termíny se tedy zpravidla používají ekvivalentně (viz např. Hroník, 2007, s. 314). Proto v dalším textu budu tak používány také.

V literatuře lze nalézt různé rozdělení kompetencí. Často se používá dělení na tzv. tvrdé a měkké kompetence. Tvrdé kompetence charakterizuje Profousová (online cit. 2012-05-19) jako technicko-profesní znalosti a dovednosti. Může sem patřit například znalost a schopnost používat nějaký počítačový program či umět pracovat na soustruhu. Tento druh kompetencí lze relativně dobře ověřit, například vyžádáním si osvědčení, certifikátu, zadáním praktického úkolu či položením znalostní otázky. Podle Národního ústavu odborného vzdělávání (dostupné z: [http://www.nuov.cz/uploads/Kompetencni\\_model\\_Kompetence\\_specificke.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Kompetencni_model_Kompetence_specificke.pdf)) je možné tvrdé, odborné kompetence dělit dále na odborné obecné (neboli přenositelné, průřezové) a odborné specifické (dovednost vykonávat konkrétní činnost, či mít odbornou specifickou znalost). Měkké kompetence jsou naproti tomu spíše osobnostní vlastnosti či schopnosti, jako flexibilita, kreativita, iniciativa, spolupráce, zvládání zátěže aj. Měkké kompetence nejsou tak snadno prokazatelné, proto právě k jejich ověřování se používá behaviorální technika.

Behaviorální pohovor je založen na myšlence, že jednání v minulosti je prediktorem pro jednání v budoucnosti. Tedy že podle toho, jak se v určitých situacích kandidát zachoval, jaký



měl k dané situaci postoj, jak řešil vzniklé problémy, jak se při tom cítil atd., je možné usoudit, že *obdobným* způsobem a s *obdobným* přístupem se nejspíše zachová i v budoucnosti, v *obdobných* situacích. Uchazeč dokazuje své „kvality“ pomocí reálných situací. V průběhu pohovoru je veden k tomu, aby svá tvrzení dokládal vlastními zkušenostmi, aby vše, co řekne či o sobě napíše, relevantním způsobem podložil. Při behaviorálním pohovoru je tedy zaměřena pozornost na chování uchazeče, což už vyplývá ze samotného překladu anglického slova behaviour, které znamená chování (Hroník, 2007, s. 311, 313-314). I když při behaviorálním pohovoru nejsou přímo rozebírány kandidátovy osobnostní charakteristiky, je možné toho zjistit o osobnosti kandidáta hodně. Uvedené informace lze shrnout tak, že pomocí behaviorálních otázek se zjišťují kompetence, z chování uchazeče se vyvozují jeho osobnostní charakteristiky. Například po uchazečově podrobném popsání práce na určitém projektu v minulém zaměstnání je možné usoudit, jaký má kandidát vztah k druhým lidem, jestli je spíše individualista, nebo „týmový hráč“, zda má nadšení pro práci a dělá ji zodpovědně atd.

Tazatel je ve většině případů „závislý“ pouze na osobní „výpovědi“ kandidáta a na *jeho* interpretaci *jím* uvedených situací. Uchazeč může mít tendenci něco přehánět či přikrášlovat, nebo naopak něco vynechat, aby se předvedl v co nejlepším světle. Tazatel si samozřejmě může některé situace ověřit a také je pravda, že spíše než obsah popsané zkušenosti se zkoumá uchazečův přístup k ní, a u toho nemusí být vždy jasně patrné, který přístup je správný a který ne. Kandidát se sice může pokusit stylizovat, ale už nemusí odhadnout, podle jakého vzoru to má dělat. Navíc z každé odpovědi, interpretace situace či problému, ať už pravdivé nebo „polopravdivé“, se dá o uchazeči něco dozvědět. Zkušený tazatel navíc často dokáže odhadnout, kdy si uchazeč vymýšlí. Například pomocí šikovných otázek může relativně snadno odhalit nesrovnalosti v uchazečových odpovědích.

Za pozornost stojí také vývoj tohoto typu pohovoru, respektive vývoj orientace na kompetence. I když se o podobných technikách mluvilo už dříve, výrazným mezníkem byl rok 1973, kdy americký psycholog David McClelland publikoval v časopise *American Psychologist* článek *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* (Testování kompetencí spíše než inteligence). V tomto článku McClelland důrazně zpochybňuje validitu testů IQ. Autor tvrdí, že IQ nemá souvislost s budoucím lepším a úspěšným životem či konkrétně s budoucím pracovním výkonem. Alternativou k těmto testům je měření kompetencí, které autor také definuje jako „osobnostní proměnné“. Podle McClellanda je

nejlepším ověřením schopností praxe. Na základě příkladů lidí, kteří vykonávají úspěšně své povolání, je třeba definovat kritéria, která jsou pro takový výkon důležitá.

Dalším argumentem pro měření kompetencí spíše než inteligence je dle McClellanda fakt, že člověk na něco má kapacitu, ale už to neznamená, že svou kapacitu využívá. Jako závěr z toho uvádí, že většina testů nepredikuje budoucí chování. Podstatná je také potřeba či touha po úspěchu, dosažení cílů a vlastním rozvoji, tedy po využití svých schopností (McClelland, 1973)

Na základě výše uvedených názorů, McClelland vyvinul metodu pro identifikaci kompetencí behavioral event interview (BEI). V případě, že nelze přímo praxí ověřit schopnosti kandidáta, je třeba nejprve stanovit validní kritéria, pak analyzovat chování tázaného a snažit se zaměřit na jeho osobnostní rysy a „myšlenkové vzorce“ a na základě toho pak mapovat jeho kompetence (Evangelista, 2008). Tato technika byla McClellandem a dalšími používána k identifikaci manažerských kompetencí prostřednictvím porovnávání chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích. Chování v takové situaci musí být popsitelné a musí mít zřejmý vztah k výsledku tohoto chování. Další podmínkou je, aby tazatel dopředu nevěděl, zda mluví s úspěšným, či průměrným manažerem. McClelland tak navázal na techniku critical incident technique (CIT), kterou vyvinul v roce 1954 Flanagan (Kocianová, 2010, s. 60). Dnes je BEI často používán jako označení pro behaviorální pohovor.

Podobný účel jako BEI má i competency based interview (CBI). Competency based interview je nástroj, který se obecně používá pro posuzování úrovně kompetencí. Je to rozhovor, při němž tazatel hledá v odpovědích tázaného důkazy o přítomnosti kompetencí pomocí analýzy jeho minulého (pracovního) chování. CBI je vhodný pro identifikaci zejména výkonových kompetencí (např. orientace na cíl) nebo některých kognitivních kompetencí (např. analytické myšlení). Méně vhodný je pak pro zjišťování například interpersonálních kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 87, 88).

Behaviorální pohovor, pohovor založený na kompetencích, behavioral event interview, competency based interview, všechna tato označení se dnes standardně objevují jako synonyma, tedy jako (současně hojně využívaný) typ výběrového pohovoru. Jak ale bylo naznačeno, například BEI lze použít jako nástroj pro tvorbu kompetenčních profilů (kompetenčních modelů), CBI zase pro posuzování úrovně kompetencí v rámci hodnocení

zaměstnanců, určování jejich potenciálu a řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 152).

V současné praxi je behaviorální metoda považována za vysoce validní při zjišťování kompetencí. Kubeš, Spilleová a Kurnický (2004, s. 138, 139) tuto myšlenku podporují tvrzením, že zaměstnanci vybraní na základě kompetencí dosahují lepších pracovních výsledků než ti, co byli vybráni na základě jiné metody. Autoři uvádějí jako jednu z hlavních příčin to, že kompetenční modely, na jejichž základě je pracovník vybírán, zohledňují současné i budoucí požadavky na obsazovanou pozici. K úspěšnému výběru je tedy podle nich třeba validizovaný kompetenční model, důsledná znalost projevů kompetencí a kladení přesně mířených otázek.

Zatímco behaviorální (kompetenční) pohovor se odvíjí od mapování reálného chování uchazeče v minulosti, další typ výběrového pohovoru, pohovor situační, se zaměřuje na hypotetické uchazečovo chování. Tazatel popíše nějakou typickou situaci a uchazeč řekne, jak by se v ní zachoval. Pak tazatel klade dodatečné otázky a snaží se tak zjistit, jak by potenciální pracovník jednal v obdobných situacích na obsazované pracovní pozici (Armstrong, 2007, s. 375). Situační pohovor je využíván například konzultačními a právníckými organizacemi nebo organizacemi poskytujícími poradenské služby (Fry, 2010a, s. 33).

Dalším typem pohovoru je pohovor stresový. Tímto způsobem se testuje zejména kandidátova reakce na stresové otázky a prostředí, a z toho se pak vyvozuje jeho schopnost zvládat zátěž a stres na jeho potenciální pracovní pozici. Tato metoda se využívá při výběru kandidáta na místo, kde bude čelit náročným a stresujícím podmínkám (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 66). Stresový pohovor se používá při výběru takových pracovníků, jako je například makléř, novinář, obchodník, letový dispečer, hlídač ve vězení aj. (Fry, 2010a, s. 31). Při stresovém pohovoru tazatel kandidáta ignoruje, slovně napadá, uráží, zpochybňuje a zesměšňuje jeho názory, opovrhuje jím apod. Uchazeč je také zpravidla necháván před pohovorem dlouho čekat, pohovor je pak stále něčím přerušován (např. třetí osobou nebo soukromými hovory tazatele). Kandidát je někdy vystaven i jiným náročným okolnostem, jako je přílišné horko v místnosti nebo usazení na rozbitou židli (Nývltová, 2003, s. 36; Fry, 2010a, s. 31, 32).

Z uvedených informací vyplývá, že vybírat pracovníky na základě stresového pohovoru může být často velmi sporné. Nývltová (2003, s. 36) uvádí, že by se k užití tohoto pohovoru mělo

přístupovat velmi opatrně a že by měl být realizován jen výjimečně. Po stresovém pohovoru by také mělo být uchazeči sděleno, že šlo jen o „zkoušku“ a že to není standardní jednání v dané organizaci. Torrington, Hall a Taylor (2005, s. 205) zase uvádějí, že výhody užití stresové strategie jsou značně mizivé. Posuzování uchazeče, který je v tak stresové situaci je velmi problematické a navíc to rozhodně nemusí tvořit dobrou image organizace. Autoři navíc dodávají, že pro mnoho kandidátů je už samotný pohovor dostatečně stresovou záležitostí, a tak není třeba ještě k tomu takto přidávat. Fry (2010a, s. 32, 33) myšlenku nevýhody stresového pohovoru v podobě negativního dopadu na organizaci podporuje otázkou, jaká asi musí být filozofie managementu dané organizace, když si myslí, že urážení a znevažování uchazečů během pohovoru jsou účinné nástroje na jejich posouzení. S tím pak souvisí otázka, zda by vůbec uchazeč chtěl v takové organizaci pracovat.

Telefonní pohovor, kromě jeho častého použití v počátcích výběrového procesu, může také reálně suplovat tradiční pohovor. Obsahově jsou oba tyto pohovory stejné, rozdílný je jen prostředek sdělování informací. Při telefonním pohovoru samozřejmě tazatel nemůže pozorovat a hodnotit řeč těla a oční kontakt a stejně tak nemůže tyto „nástroje“ nonverbální komunikace používat uchazeč. Často lze ale něco o uchazeči usoudit například již podle uvítací melodie po telefonním zazvonění, či nahrávka na záznamníku. Také je možné hodnotit kandidátův projev po telefonu, a to může být užitečné například při výběru pracovníka na pozici, kde se často telefonuje, např. se zákazníky. Pro uchazeče zase plyne výhoda (pokud je termín pohovoru předem domluven, což většinou je), že si může dopředu připravit příjemné podmínky a relevantní materiály k pohovoru (Fry, 2010a, s. 26).

Asi nejčastějším důvodem pro vedení standardního pohovoru přes telefon je, že kandidát je ze vzdálené oblasti a není pro něj snadné se dostavit osobně na pohovor. V dnešní době se už také využívají pro spojení se s uchazečem na dálku i jiné technologie než jen telefon. Například vedení pohovoru přes skype šetří organizaci náklady a navíc to často umožňuje i uchazeče vidět přes obrazovku, takže jsou podmínky relativně podobné jako u pohovoru za fyzické přítomnosti kandidáta.

Výše uvedené typy pohovorů lze ještě doplnit dalšími možnými podobami pohovorů. Převážně ale už jde jen o dílčí techniky, které mohou být zakomponovány do již uvedených typů, nebo následující typy pohovorů mohou být modifikací některého z výše zmíněných typů a ještě jiné jejich kombinací. Pro úplnost budou některé z nich stručně představeny.

Pohovor při společenském setkání je pohovor vedený mimo pracoviště, například v restauraci, kdy může být navozena atmosféra neformálního prostředí a tazatel si tak může doplnit profil uchazeče na základě jeho chování v mimopracovní situaci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 46).

Hádankový pohovor je velmi podobný pohovoru situačnímu, akorát jsou kladeny otázky, které nejsou relevantní k pracovním situacím. Naopak kladené otázky jsou často spíše nesmyslné a jejich hlavní (a téměř jediný) účel je prozkoumat uchazečův tvořivý přístup při vymýšlení odpovědi. Může například zazní otázka typu: „Jak byste vyrobil lepší past na myši?“ (Fry, 2010a, s. 34).

Pohovor se zkouškou a hraním rolí je typ pohovoru, kde uchazeč má zahrát roli v modelové situaci, v jejíž době se pravděpodobně ocitne na potenciální pracovní pozici. Často se s takovým úkolem může uchazeč setkat při výběru na pozici obchodníka. Při pohovoru například dostane zadání, aby lákavě „tazateli-zákazníkovi“ nabídnul, popsal a prodal propisku či jiný předmět. Výhodou je, že uchazeč tak může „plasticky“ předvést své schopnosti (Hroník, 2007, s. 311, 312).

Multimodální výběrový pohovor se skládá z osmi pevně daných částí. Pět z nich jsou relevantní pro posouzení uchazeče a jsou proloženy zbylými třemi částmi, které slouží k přirozenému průběhu pohovoru a k poskytnutí informací pracovníkovi. Mezi pět částí patří vlastní prezentace uchazeče, profesní orientace uchazeče, volný rozhovor, situační otázky a behaviorální otázky. Tento typ pohovoru usiluje o posouzení uchazeče na základě kombinace více technik pohovorů (Kocianová, 2010, s. 109).

Stejný cíl má i komplexní pohovor, který se z pravidla používá pro výběr vyššího a středního managementu. Kombinuje behaviorální přístup, hraní rolí v modelových situacích, testování atd. Tento komplexní přístup je de facto „zmenšenina“ assessment centra (Hroník, 2007, 311).

## 4 Realizace výběrového pohovoru

Pod pojmem realizace výběrového pohovoru se neskrývá jen jeho vlastní průběh, ale patří sem také příprava na něj a jeho vyhodnocení. Bez přípravy (ať už uchazeče či tazatele) by pohovor jen stěží splňoval požadavek validity a reliability. Bez vyhodnocení by zase výběrový pohovor ztrácel smysl. Pohovor může být součástí jiné výběrové metody, např. assessment centra. Ale i v rámci pohovoru může proběhnout jiná metoda, např. test pracovní způsobilosti.

Na realizaci pohovoru má vliv jeho typ a jeho zařazení ve výběrovém procesu. Významným faktorem je také výše obsazované pozice. Dále záleží na velikosti organizace, její kultuře a struktuře. V neposlední řadě realizaci pohovoru ovlivní osobnost a přístup tazatele i uchazeče. Každý člověk je originál, a tak i každý pohovor je ve své podstatě jedinečný.

### 4.1 Příprava na výběrový pohovor

Příprava je často pokládána za klíčovou činnost pro úspěšný pohovor. Uchazeč nedostatečnou přípravou škodí sobě. Tazatel v důsledku nedostatečné přípravy může uškodit uchazeči, organizaci a v neposlední řadě také sám sobě (například tazatele může čekat postih v důsledku oprávněné stížnosti uchazeče)<sup>6</sup>. I přes veškeré zdůrazňování důležitosti přípravy, je tato fáze velmi často podceňována. Zvláště při intenzivním hledání zaměstnání může člověk absolvovat pohovory velmi často. Získává tím sice zkušenosti s pohovory, což je pro něj výhoda, ale o to více může postupně zanedbávat přípravu. To samé může potkat i tazatele, který si například řekne, že už dělal velmi mnoho pohovorů, a tak se už připravovat nemusí. Je pravda, že s nárůstem zkušeností některé body přípravy odpadají (například příprava otázek, které klade každému kandidátovi), mnoho jich ale zůstává (například příprava specifických otázek v závislosti na obsazované pozici, nebo příprava individuálního časového harmonogramu).

Zejména v případě, kdy tazatel s pohovory začíná, může v rámci přípravy absolvovat nějaký školící program zaměřený na správné vedení výběrových pohovorů. Variantou je také účast na kurzu rozvíjejícího nějakou dílčí schopnost, například komunikaci, která je pro správné vedení pohovoru důležitá. Vhodnou přípravu může také tazatel získat z různých příruček či odborných publikací nebo od zkušenějších kolegů či známých.

---

<sup>6</sup> Uvádím slovo „oprávněné“, protože poměrně mnoho stížností na tazatele nemá relevantní podklad. Uchazeči se svou stížností mohou například jen mstít za nepřijetí.

Další okruh příprav se již týká realizace konkrétního pohovoru. Prvním krokem je stanovení časového plánu. Je třeba určit datum pohovoru a dát ho včas vědět všem kandidátům. Pokud tazatele čeká více pohovorů za sebou, je nutné rozvrhnout vymezené časy pro jednotlivé pohovory, stanovit jejich délku a vyhradit také relevantní množství času na přestávky. Do harmonogramu patří i sestavení pořadí uchazečů (Kocianová, 2010, s. 103).

Tazatel se musí před pohovorem podrobně seznámit s popisem pracovního místa a s požadavky, které jsou kladeny na pracovníka, který toto místo zastává (kvalifikační a kompetenční profil). Z toho je pak možné sestavit kritéria výběru a na základě nich připravit otázky pro uchazeče. V některých případech s tvořením otázek souvisí i tvoření modelových odpovědí na tyto otázky. Těm se pak stanoví vypovídající hodnota vzhledem k definovaným požadavkům (Koubek, 2007, s. 181). Od těchto činností se odvíjí utvoření scénáře rozhovoru (Kocianová, 2010, s. 103).

Materiálem pro přípravu otázek jsou i veškeré dokumenty uchazeče. Právě tyto dokumenty, nejčastěji životopis a motivační dopis, by měl tazatel předem pečlivě prostudovat. Pro tazatele jsou také důležité výsledky předchozích výběrových metod, i s nimi by se tedy měl podrobně seznámit.

U pohovoru neklade otázky jen tazatel, ale i uchazeči je dán prostor pro dotazování. Z toho plyne další část přípravy tazatele, a to příprava právě na uchazečovy otázky. K přípravě na takové otázky je třeba nejen faktických informací např. o organizaci či aktuální podobě pracovního místa, ale patří k ní rozhodnutí, které informace uchazeči mohou být sděleny a které zatím sdělovat není vhodné nebo „taktické“ (například o tom, z jakého resortu se v poslední době nejčastěji propouštělo). Tazatel, který často vede výběrové pohovory, má již zkušenost s tím, na co se uchazeči většinou ptají, ale i méně zkušený tazatel může být na takové otázky poměrně dobře připraven. To, kam uchazečovy otázky budou směřovat, lze někdy odvodit z jeho dokumentace, zejména ze životopisu a motivačního dopisu. Podle uchazečových předchozích zaměstnání je možné určit rozmezí jeho dosavadního příjmu nebo získané zkušenosti. Uchazeč se pak u pohovoru může ptát, co mu v těchto ohledech nabídne tazatel, respektive organizace.

Těsně před pohovorem je také často na tazateli aby zajistil vhodnou místnost pro pohovor a aby připravil vše pro pohovor potřebné. Matějka a Vidlař (2007, s. 49) k tomuto tématu o pohovoru říkají: „Chceme-li získat pokud možno co nejobjektivnější informace, musíme pro

jeho uskutečnění zvolit vhodné prostředí tj. příjemnou místnost a eliminovat rušivé jevy (vnější hluk, telefonáty, další osoby apod.)“ Je dobré zajistit v místnosti optimální teplotu. Poměrně výrazným faktorem je také rozsazení u stolu. Autoři k tomu píší: „Na kandidáta bychom měli dobře vidět, ale na druhé straně by neměl mít pocit, že sedí na pranýři. Optimálním řešením je rovnoměrné rozsazení kolem kulatého nebo oválného stolu.“ Kocianová (2010, s. 103) uvádí jako možnost rozsazení do půlkruhu nebo sedět u stolů uspořádaných do tvaru „U“, případně na židličkách proti sobě ve volném prostoru. Takováto opatření přispívají většinou k příjemnější a uvolněnější atmosféře a „pocitu rovnosti“ (Matějka, Vidlař, 2007, s. 49). Pokud je vedeno více individuálních pohovorů za sebou, mělo by být dbáno na to, aby pro všechny uchazeče byly zajištěny stejné podmínky. Dále také před panelovým pohovorem by se měli mezi sebou tazatelé domluvit, kdo se na co bude ptát a jak bude pohovor probíhat (Koubek, 2007, s. 182).

Klíčem ke správné přípravě uchazeče je ujasnit si požadavky organizace na pracovníka a také vlastní požadavky na budoucí pracoviště. Uchazeč chce prokázat to, co umí a co zná, tedy co nejlépe „se prodat“. K tomu nestačí mít jen požadované kompetence a kvalifikace, ale také vědět, jak je za poměrně krátkou chvíli prokázat, jak je sladit s požadavky organizace a navíc udělat dobrý celkový dojem. Kompetence a kvalifikace získává uchazeč takřka celý svůj dosavadní život. Tuto „celoživotní“ přípravu už tedy uchazeč v dané chvíli neovlivní. Nicméně to zbylé, co hraje roli v jeho posuzování, je do značné míry otázkou přípravy před konkrétním výběrovým pohovorem.

K tématu „selfmarketingu“, tedy jak úspěšně „prodat“ sám sebe, existuje mnoho rad formulovaných v nejrůznějších knihách, příručkách a časopisech nebo například na internetu na stránkách personálních agentur či internetových portálech orientujících se na management, zaměstnání, kariéru, personální poradenství aj. Na těchto stránkách je také možné nalézt i krátké video zobrazující, jak se chovat či nechovat u výběrového pohovoru, co může uchazeč čekat, na co si má dát pozor atd. U internetových zdrojů informací by měl ale uchazeč zvážit jejich serióznost a důvěryhodnost.

Kroku „prodat sám sebe“ předchází krok „poznat sám sebe“. Fry (2010a, s. 9) vybízí k podrobné analýze svých dosavadních pracovních i mimopracovních kompetencí a kvalifikací a poznání vlastní osobnosti. Lorenz a Rohrschneider (2005, s. 21, 35) uvádí jako jeden z kroků přípravy právě „pokusit se o sebehodnocení“, což spočívá ve zformulování si svých silných a slabých stránek a vlastních hodnot, cílů a motivace. Zvláště také pokud



uchazeč ví, že ho čeká behaviorální/kompetenční pohovor, je důležité připravit si dostatečné množství příkladů, konkrétních situací ze své dosavadní praxe, kterými doloží své avizované schopnosti. Požadované kompetence (schopnosti) lze zjistit či odvodit například z inzerátu, z popisu práce a z jiných materiálů zaslaných organizací (Jay, 2007, s. 99). S tím souvisí kandidátovo zamyšlení se nad otázkami, které ho mohou u pohovoru čekat. Otázky se budou pravděpodobně týkat i „problémových“ či nejasných míst v životopise (viz Jay, 2007, s. 19). Mezi náročnější otázky může také patřit ta na uchazečovu představu o výši mzdy. Je dobré, aby si odpověď uchazeč dopředu ujasnil a dokázal sdělit nějaké přiměřené rozmezí očekávaného mzdového ohodnocení. To si může utvořit na základě svých představ a/nebo si prostudovat publikované přehledy o průměrných mzdách v jednotlivých odvětvích (Nývltová, 2003, s. 44).

Část přípravy uchazeče zahrnuje zformulování si vlastních otázek. Uvádí se, že když uchazeč dostane příležitost na něco zeptat, měl by jí využít (viz např. Fry, 2010b, s. 2). Otázkami dává uchazeč najevo nejen zájem o organizaci, ale také tím může projevit vlastní znalosti a schopnosti a demonstruje tak úsilí, které pro získání místa vynakládá. Přípravu svých otázek by uchazeč neměl podcenit i proto, že pokud by si jich připravil málo, mohlo by se stát, že všechny budou už během pohovoru zodpovězeny, aniž by se sám na jedinou zeptal. Často se také uvádí, že uchazeč by se měl alespoň ze začátku výběrového řízení vyhnout otázkám, které se týkají platu, přesčasů, dovolené, zaměstnaneckých výhod apod. (viz např. Jay, 2007, s. 91; Fry, 2010b, s. 7).

V rámci uchazečovy přípravy na otázky je nezbytné zjistit si informace o organizaci, kde se uchází o místo. Může se zeptat na současné vývojové trendy či změny procesů v organizaci; na její ekonomické zaměření a politiku, obchodní činnosti, skladbu produktů apod. Zdrojem informací pro takové věrohodné informace mohou být pro uchazeče například internetové stránky firmy, prodejní brožury, interní časopis, výroční zpráva, tiskoviny pro zákazníky, články v odborných a obchodních periodikách, různé svazy a spolky, veletrhy a kongresy, příbuzní a známí atd. Je důležité, aby si uchazeč zdroje jím získaných informací pamatoval, protože se ho na to může tazatel u pohovoru zeptat (Jay, 2007, s. 26; Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 23, 24).

Mezi zdánlivě jednoduché, ale podstatné atributy přípravy je sestavení si časového plánu a volba oblečení a doplňků. Včasný příchod a vhodná úprava zevnějšku spolu s příjemným vystupováním jsou nejlepším základem pro tvorbu dobrého prvního dojmu. Ten si tazatel

tvoří během prvních minut po setkání s uchazečem a podle něj pak často hodnotí i zbytek pohovoru. Pokud je první dojem příznivý, veškeré další informace má tazatel tendenci interpretovat příznivě a naopak. Jakkoli by to tak být nemělo, stává se, že si tazatel tvoří rozhodnutí o (ne)přijetí právě během prvních minut (Nývltová, 2003, s. 42; Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 56). I když se někdy vytváří první dojem mylně, nezávisle na kandidátově jednání či slovech (viz např. percepční chyby kapitola 4.2.1), uchazeč se tomu může snažit předcházet.

Kandidát by si měl dát zvláště záležet na včasném příchodu na pohovor. Často bývá doporučováno udělat si předem časový plán a plán cesty, kterou je dobré „vyzkoušet“ si předem, pokud uchazeč nezná danou lokalitu. Rozumné je také vyhradit si pro pohovor dostatek času. Uchazeč může být během pohovoru nervózní v důsledku vědomí blížícího se termínu další schůzky nebo akce, kterou má naplánovanou bezprostředně po pohovoru, a to by pak mohlo ovlivnit jeho momentální výkon.

Pokud se týká úpravy zevnějšku, nejosvědčenější je mít na mysli slova jako přiměřenost, čistota a upravenost. Vždy samozřejmě záleží na oboru, obsazované pozici a firemní kultuře. Někdy je vhodné si zjistit, jak se běžně oblékají zaměstnanci v dané organizaci a na pohovor se obléknout „o stupeň výš“ (Jay, 2007, s. 34, 35). Obecně ale platí, že konzervativním vzhledem uchazeč nic nezkaží. To znamená slušné formální oblečení a decentní účes, šperky, líčení a parfém. Důležité je eliminovat zápach (např. z cigaret či potu) a jakoukoli nečistotu či vadu na oblečení a botách (Fry, 2010a, s. 3; Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 27, 28; Nývltová, 200, s. 42).

Součástí pohovoru může být i test a často je možné se nějakým způsobem připravit i na něj. Ve většině případů se uchazeč od organizace dozví, zda po něm bude požadováno vyplnění testu. Kandidát se pak může snažit zjistit co nejvíce informací týkajících se toho, o jaký druh testu se jedná, kolik na něj bude času, jak bude test vyplňovat, jak test souvisí s celým výběrovým řízením apod. Podle získaných údajů pak může sehnat nějaký podobný test a vyzkoušet si jej. Může také nalézt rady, jak dané testy vyplňovat (Jay, 2007, s. 104, 105).

Pokud uchazeč není příliš zvyklý mluvit před druhými, nebo jen zřídka kdy mluví sám o sobě, může si v rámci přípravy vyzkoušet „pohovor na nečisto“. Může například poprosit přátele, aby mu hráli roli tazatele a společně nasimulovali situaci u pohovoru. Tento způsob uchazeči

pomůže zformulovat si myšlenky, přijít na otázky, které mu mohou být položeny a eliminovat nervozitu u reálného pohovoru (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 78).

## 4.2 Průběh výběrového pohovoru

V průběhu pohovoru je sledován jeho cíl. Pro uchazeče je to často především „...přesvědčit potenciálního zaměstnavatele o tom, že je pro něj optimálním budoucím zaměstnancem“ (Matějka, Vidlař, 2007, s. 53), ale zároveň si také *optimálního* zaměstnavatele vybrat. Cíl organizace je najít nejvhodnějšího kandidáta pro dané místo. To často nemusí znamenat synonymum ke kandidátovi nejkvalifikovanějšímu, nejsympatičtějšímu či s nejvíce zkušenostmi. Jde o to, aby co nejpřesněji odpovídal svými kvalifikacemi, zkušenostmi, hodnotami, a osobností definovanému pracovnímu místu a danému pracovnímu kolektivu. Měl by být také zjištěn uchazečův skutečný zájem o místo, jeho motivace a rozvojové předpoklady. Stejně tak je důležité pokusit se z pohovoru vyvodit uchazečovu pracovní životnost, tedy jak dlouho v organizaci pravděpodobně zůstane (Kocianová, 2010, s. 102).

Účel pohovoru také není popovídat si o údajích, které je možné vyčíst ze životopisu (Evangelu, 2009, s. 40). Pohovor by měl být veden s cílem zjistit informace, které nesdělí výsledek jiné metody, popřípadě tyto informace ověřit či upřesnit. Pokud se týká délky pohovoru, je standardně uváděna jedna hodina nebo méně, ale záleží na mnoha různých faktorech. Uchazeč většinou mluví 70 až 80 % doby pohovoru. (Jay, 2007, s. 18).

Tazatel by se měl u pohovoru maximálně soustředit, a tím projevit o uchazeče opravdový zájem a navíc si tak získané informace co nejlépe zapamatovat a posléze je posoudit. Není ale možné zapamatovat si úplně všechno, a tak by si měl tazatel dělat v průběhu pohovoru poznámky. Poznámky může psát do předem připravených hodnotících stupnic či jen pomocí volného slovního hodnocení, nebo kombinací těchto dvou způsobů (Nývltová, 2003, s. 40). Většina tazatelů zaznamenává informace již během pohovoru, jiní až po pohovoru, ale i ti by si měli alespoň stručné poznámky v průběhu udělat. V opačném případě hrozí, že informace zapomenou, nebo že budou posléze zkreslené či nepřesné. Je ale dobré, aby tazatel zaznamenáváním údajů příliš nenarušoval plynulost a příjemnou atmosféru. Neustálé zapisování by uchazeče mohlo zbytečně znervózňit. Poznámky si během pohovoru někdy dělá i uchazeč. Může to být jeden ze způsobů, jak projevit zájem o organizaci i o pracovní místo a na některé tazatele to může dobře zapůsobit.

Obecná struktura pohovoru je zpravidla obdobná pro všechny typy pohovorů. Struktura pohovoru také mnohdy zůstává stejná, pokud jde o pohovor s interním uchazečem, a to pro zachování rovných podmínek a zajištění co nejobektivnějšího posuzování (Jay, 2007, s. 20). Průběh (konkrétní obsah) pohovoru se ale bude lišit v závislosti na typu pohovoru, fázi výběrového řízení, ve kterém se pohovor nachází, dalších použitých výběrových metodách, významu obsazované pozice a v neposlední řadě také v závislosti na osobnosti a funkci tazatele.

Obecná struktura může mít tedy následující podobu. Úvodní přivítání a navázání kontaktu (warming up) může probíhat položením několika nezávazných otázek nebo v podobě několika vět o obecném tématu. Někteří tazatelé volí ale raději na „rozehřátí“ zrekapitulování účelu setkání a nástin průběhu pohovoru a pak položit nějakou otázku, na kterou uchazeč snadno odpoví. Tazatel také může na úvod uchazeči nabídnout něco k pití. Dále následuje stručné představení organizace a poté probíhá dialog mezi uchazečem a tazatelem, kdy tazatel pokládá uchazeči otázky. Pak přichází na řadu detailnější představení pracovního místa a organizace<sup>7</sup>. Posléze je zpravidla dán prostor otázkám uchazeče (někdy se ale uchazeč ptá kdykoli v průběhu celého pohovoru). Pohovor je ukončen sdělením dalšího postupu ve výběrovém řízení, tazatel poděkuje za účast a rozloučí se.

#### **4.2.1 Chyby tazatele a uchazeče při výběrovém pohovoru**

U pohovoru by měla být navozena přátelská atmosféra a měl by být veden v příjemném, ale věcném duchu. To by mělo napomoci k uchazečovu uvolnění a rozpovídání. V nepříjemné a stresující atmosféře, kdy se pohovor podobá výslechu, se uchazeč uzavře a je pak prakticky nemožné posoudit jeho způsobilost pro dané místo (pokud nejde o stresový pohovor, kde navození nepříjemné a dusné atmosféry má svůj účel). Zároveň by nemělo dojít k opačnému extrému, kdy se uchazeč i tazatel tak uvolní, že se pohovor stane jen bezcílným povídáním o věcech, které nejsou potřebné k posouzení uchazeče. Pohovor tak ztratí výpovědní hodnotu a profesionální podobu (Kocianová, 2010, s. 104). Tazatel by měl vhodně usměřňovat uchazečovo povídání a pohovor vést. Neměl by dovolit, aby podobu a směr pohovoru určoval uchazeč. Tazatel stejně tak nesmí připustit, aby se z pohovoru stal jeho monolog.

---

<sup>7</sup> Kdyby bylo místo představeno detailně už na začátku, uchazeč by se pak mohl podle toho stylizovat (Kocianová, 2010, s. 108).

Ani uchazeč ani tazatel by neměli podlehnout prvnímu dojmu a zároveň si nedělat předčasné závěry. Tazatel by se měl vyvarovat posuzování na základě povrchního vnímání a všechny své domněnky by měl ověřovat. Je třeba se držet v rovině informací a nepřeceňovat nonverbální komunikaci a vlastní intuici. Je nepochybné, že tazatel v případě posuzování uchazečovy osobnosti dojde i k nějakým závěrům, které nevyplynou vždy jen z vyřčeného či zdokumentovaného. To by jinak pohovor „degradovalo“ na úroveň dotazníku. Měl by také dát pozor, aby si neoprávněně nepřidělil roli psychologa. Vždy je třeba se snažit o vyrovnaný náhled a komplexní posuzování.

V souvislosti s prvním dojmem je možné zmínit i termín poslední dojem. V důsledku toho, že si člověk obvykle nejlépe pamatuje to řečené či zažité naposled, informace nebo dojem získaný na závěr mohou tazatele natolik ovlivnit, že to zastíní dojem předchozí a může to mít vliv na konečné hodnocení (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 52). Další úskalí je tendence některých tazatelů dokazovat, že oni danému tématu rozumí nejlépe. To se může projevit dáváním najevo vlastní nadřazenosti, respektive nerovnosti mezi ním a uchazečem (Matějka, Vidlař, 2007, s. 50). Oboustranná úcta a takt by měly provázet celý průběh pohovoru. Neměl by v něm být prostor ani pro srážení ani pro zesměšňování.

Percepční chyby jsou další hrozbou pro tazatele. Například haló efekt, kdy tazatele upoutá jeden výrazný rys uchazeče (například nepříjemný hlas nebo naopak jedna vynikající vlastnost) a tento rys pak překrývá všechny jiné rysy. Tazatele to rozptyluje od objektivního a komplexního hodnocení uchazeče v průběhu pohovoru i po něm. Tazatel také může mít předpojaté vnímání na základě vlastních předsudků a stereotypů. Předsudky a stereotypy může mít vůči nějaké rase, věku, pohlaví, národnosti atd. Mohou to být ale i předsudky a stereotypy vůči specifickému vzhledu, vůči lidem s jistým sociálním původem, vůči handicapovaným, a dokonce například vůči lidem, kteří vystudovali určitou školu či pochází z určité lokality. Příčinou může být generalizace jedné nebo více zkušeností s lidmi s takovou charakteristikou, nebo může tazateli dotyčný uchazeč někoho připomínat a nedokáže pak tuto představu odbourat, nebo potlačit natolik, aby neměla vliv na posouzení (Nývtová, 2003, s. 38, 39; Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 82). Další chybou může být projekce, kdy se tazatel „promítne“ do uchazeče a připíše mu vlastní postoje a chování.

Tazatel může podlehnout i tzv. atribuční chybě, která spočívá v tom, že vlastní chování člověk vysvětluje pomocí situačních příčin, kdežto chování druhých přisuzuje příčinám dispozičním, tedy stálým, stabilním, charakterovým. Může nastat i to, že tazatel přehnaně

vnímá negativa uchazeče a přehlíží jeho pozitiva nebo jim nedává takový význam. To se může stát například v důsledku tazatelovy snahy odhalit rizika a nebezpečí, která mohou nastat po přijetí kandidáta. Zároveň to ale vede ke zkreslení a k nevyváženému pohledu na uchazeče (Nývltová, 2003, s. 39). Tazatel také může upřednostňovat ty kandidáty, ke kterým pociťuje lítost nebo soucit, anebo ty, se kterými má něco společného, například zájmy nebo určité rysy osobnosti. K neobjektivnímu hodnocení může dojít také při sérii individuálních pohovorů. Mohl by nastat „kontrastní efekt“, kdy např. slabší kandidát je viděn ještě v horším světle v důsledku tazatelova velmi dobrého dojmu z kandidáta předchozího (Nývltová, 2003, s. 39).

Chyby u výběrového pohovoru nedělá jen tazatel, ale také uchazeč. K nejčastěji zmiňovaným patří přílišná sebedůvěra až arogance. Někteří tazatelé právě přílišnou sebejistotu vnímají jako největší „problém“ uchazečů-absolventů. Uchazeč o sobě mluví v superlativech, vychloubá se, a dokonce pohrdá tazatelem. Druhým extrémem je *přílišná* upřímnost, kdy kandidát na sebe řekne i to, co nemusí a pohovor se pak spíše podobá kající zpovědi. Další věci, které by se kandidát měl vyhnout, je pomlouvání a kritika současného či minulého zaměstnavatele nebo spoluzaměstnanců. Také by neměl nadměrně mluvit, měl by odpovídat jen na položené otázky, umět naslouchat tazateli a udržovat s ním oční kontakt. Často se cení pozitivní přístup, nadšení a upřímnost. Zároveň by ale kandidát nikdy neměl lhát, přetvářet se nebo se stylizovat (Fry, 2010b, s. 14, 15; Nývltová, 2003, s. 45-47).

#### **4.2.2 Otázky u výběrového pohovoru**

Klasifikace otázek je rozmanitá a nejednotná. V textu tedy bude zmíněn jeden možný způsob jejich rozdělení. Existují také otázky „špatné“, kterým by se měl tazatel vyhnout, ale i otázky „nepříjemné“, které tazatel může použít, ale měl by je klást taktně a ne bezúčelně. Získaná odpověď by měla být přínosná pro posouzení uchazeče.

Otázka může být buď otevřená, nebo uzavřená. Otevřená otázka dává prostor k volné, často delší odpovědi. Naopak uzavřené otázky předpokládají krátkou odpověď, například sdělení nějakého data. Mezi otázky uzavřené patří také otázky zjišťovací, na které je odpověď vždy jen ano, nebo ne (Kocianová, 2010, s. 105).

Kontrolní, ověřovací otázka je často formulována jako parafráze uchazečovy odpovědi. Tazatel si tak ověřuje, zda uchazeče dobře pochopil, a tak snižuje riziko nedorozumění a chybné interpretace (Nývltová, 2003, s. 40). K ověření mohou také sloužit otázky doplňující.

Ty je možné použít k dalšímu rozvinutí tématu po uchazečově jednoduché či nedostatečné odpovědi (Kocianová, 2010, s. 107). Otázky doplňující lze rozdělit na otázky jdoucí do hloubky, zjišťující podrobnosti a všechny skutečnosti, a otázky konkretizující, k vyjasnění nějaké skutečnosti, kdy odpověď je stručná, faktická. V tomto výčtu je možné ještě zmínit otázky udržující plynulost pohovoru. Může to být například otázka: „Co se stalo pak?“, nebo „Můžeme nyní přejít k...?“ (Armstrong, 2007, s. 378, 379, 381).

Při otázkách situačních (nebo též hypotetických) tazatel popíše hypotetickou situaci a uchazeč říká, jak by se v ní zachoval. Otázky behaviorální jsou zaměřené na uchazečovo chování v minulosti. Kompetenční otázky mohou být zahrnuty do otázek behaviorálních v tom smyslu, že v popsaném chování se zaměřují na projev konkrétních kompetencí<sup>8</sup>. Mezi další typy otázek, patří otázky projekční (projektivní). Lze je také označit jako určitou formou otázek situačních. Tazatel se nezeptá uchazeče přímo na názor, ale zpravidla popíše nějakou situaci a zeptá se, co asi její aktér v tu chvíli udělá, jak se asi bude cítit atd. Předpokládá se, že uchazeč v odpovědi promítne své názory do jednání či pocitů „neosobního“ aktéra. Spíše tak odhalí svůj i „nepopulární“ názor, když ho neříká přímo za sebe (Reichel, 2009, s. 104, 105).

Obecně by všechny otázky měly být jasné, pochopitelné a neměly by obsahovat víc, než je nezbytné, aby nenaváděly k nějaké odpovědi. Často je to tak, že čím méně slov tazatel v otázce použije, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč pozná „správnou“ odpověď. Zároveň by měl uchazeč mít vždy možnost zeptat se, když otázce nerozumí. Tazatel se pak pokusí otázku formulovat jinak. Přitom se opět bude snažit, aby nová formulace otázky byla nenávodná. Dále by si tazatel měl dát pozor, aby jeho jedna otázka v sobě neobsahovala dvě nebo více otázek. Na uchazečovy odpovědi by také tazatel neměl vyjadřovat svůj názor (ani nonverbálně) a ani je nijak nekomentovat nebo za ně uchazeče srážet. To ale neznamená, že na odpovědi nemůže nic říct. Například věta „To je zajímavé, co říkáte“ nebo přitakání na důkaz pochopení, určitě přispěje k dobré atmosféře u pohovoru. Stejně tak tazatelova nonverbální komunikace ve vhodné míře může zdůraznit jeho zájem o uchazeče.

V otázce sugestivní, další „špatné“ otázky, je rovnou naznačena „správná“ odpověď, ne ale v důsledku mnoha slov, nýbrž zcela návodnou formulací otázky. Může to být například otázka typu: „Souhlasíte s tím, že v dnešní době je třeba být vždy ochoten pracovat přesčas, že?“ nebo „Dnes je třeba mít v obchodním jednání ostré lokty, nemyslíte?“ Podobný charakter

---

<sup>8</sup> Stejně ale jako behaviorálního a kompetenčního pohovoru, i behaviorální a kompetenční otázky se používají jako synonyma.

mají otázky motivační. Ty mohou začínat slovy: „Jako odborník jistě víte, že...“ (Kocianová, 2010, s. 107). Otázky sugestivní nebo motivační mohou mít příčinu i v tom, že si tazatel předem vytvoří pevný dojem o uchazeči. Pak může klást takové otázky, které by jeho dojem potvrzovaly, nebo odpovědi podle tohoto dojmu interpretovat.

Jiným úskalím je pokládání série uzavřených otázek, na základě kterých uchazeč může získat dojem, že je u zkoušky (Hroník, 2007, s. 317). Tazatel by také měl vždy zvažovat relevantnost a funkčnost položené otázky. Například zřejmě malou vypovídající hodnotu bude mít odpověď na otázku: „Jste konfliktní?“ Pravděpodobně bude pro posouzení hodnotnější místo takové otázky použít otázku behaviorální (kompetenční).

Otázky, které by také u pohovoru padnout neměly, jsou ty, které jsou zákonem postižitelné, často označované jako diskriminační. Takovými otázkami jsou zjišťovány informace, které by mohly vést k diskriminaci (počet dětí, rodinný stav, náboženství, politické přesvědčení, sexuální orientace atd.). Na diskriminační otázky uchazeč nemusí odpovídat. Je pravda, že tím riskuje tazatelův pocit, že se za něco stydí, či něco skrývá. Pokud na ně neodpoví a později není na pozici přijat, může se ale právně bránit. Pro uchazeče je ale pak těžké dokázat skutečnou příčinu jeho nepřijetí a obvinít tak tazatele z diskriminace (Nývtová, 2003, s. 37).

Konkrétní znění tradičních otázek může mít následující podobu<sup>9</sup>. První okruh otázek se týká vzdělání a praxe, což je často obsahem životopisu, a tak není třeba se ptát na to, co už by tazatel měl vědět. „Nové“ informace mohou zpravidla přinést odpovědi na otázky jako:

- Proč jste si vybral/a toto profesní zaměření / tento studijního obor?
- Jaké odpovědnosti a kompetence byly spojené s pracovní činností ve vašem zaměstnání / vašich zaměstnáních?
- Co jste ve vašem zaměstnání dělal/a nejrady?
- Jaké zkušenosti jste v předchozích zaměstnáních získal/a?

Tazatel se může zaměřit zvláště na uchazečovo poslední/současné zaměstnání a rozebrat ho podrobněji (odpovědnost, úkoly, spolupráce, problémy, pracovní režim, nadřízený/podřízený/spolupracovníci apod.). Také jsou vysvětlovány nejasnosti v životopise (dlouhé mezery mezi zaměstnáními atd.).

---

<sup>9</sup> Následující okruhy otázek jsou naplní zejména tradičního pohovoru. Jednotlivé tradiční otázky ale často zaznívají i v rámci jiných typů pohovorů.



Pak mohou následovat otázky na uchazečovy znalosti o organizaci a jeho představě o obsazovaném pracovním místě. Otázky zaměřené na motivaci k ucházení se o dané místo mají například tuto podobu:

- Proč se ucházíte o toto místo?
- Co očekáváte od této práce?
- Proč chcete změnit zaměstnání?

Okruh otázek o uchazečově osobě může zahrnovat otázky na pracovní motivaci a charakteristiku jeho osobnosti:

- Co vás motivuje k podání výkonu?
- Jaké byly/jsou vaše současné profesní/osobní cíle?
- Které překážky jste musel/a překonat, abyste těchto cílů dosáhl/a?
- Co je pro vás v práci nejdůležitější?
- Jaké jsou vaše silné / slabé stránky?
- Jak by vás popsal váš nejlepší přítel / přítelkyně?
- Co byste chtěl/a dělat za pět let?
- Co pro vás znamená úspěch / neúspěch?
- Jak zvládáte práci pod tlakem?
- Co je pro vás nejdůležitější pro pocit uspokojení z práce?

Jiné otázky směřují k ochotě se dále vzdělávat. Pak se tazatelé mohou ptát na osobní schopnosti (kompetence), např. kreativitu, rozhodnost, přizpůsobivost atd.

Tazatel také může zjišťovat uchazečův vztah k ostatním lidem a jeho přístup k vedení lidí:

- Které úkoly zpracováváte nejraději v týmu a které samostatně?
- Jakou roli nejčastěji v týmu zastáváte?
- Jak řešíte konflikty v týmu?
- S jakými lidmi nejraději spolupracujete?
- Co je pro vás podstatné při vedení lidí?
- Jaké jsou podle vás nejlepší způsoby, jak motivovat podřízené?
- Podle jakých kritérií přidělujete zodpovědnost pracovníkům?

Další otázky se mohou týkat specifík dané pozice, jako jsou obchodní dovednosti, řízení projektů, podnikatelské zkušenosti, orientace na zákazníka, nebo také rodiny a zájmů uchazeče. Na závěr mohou padnout otázky ohledně podmínek v pracovní smlouvě, mobilitě a času nástupu na pozici (Kocianová, 2010, s. 106, 107; Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 99-109).

### **4.2.3 Průběh behaviorálního (kompetenčního) a situačního pohovoru**

Behaviorální (kompetenční) pohovor probíhá většinou následujícím způsobem. Na základě kvalitně zpracovaného kompetenčního profilu (modelu) obsazované pozice se vytvoří otázky na situace. Z odpovědí uchazeče pak vyplyne, zda danou kompetenci projevuje. Ke každé kompetenci jsou vytvořeny v průměru tři otázky. Často takové otázky začínají slovy: „Popište mi situaci, kdy...“ „Řekněte mi o problému, který...“ „Jak jste reagoval, když...“ „Co jste pokládal za nejtěžší v situaci...“ atd. Pak jsou pokládány otázky doplňující a rozvíjející. Oblasti, kterých se konkrétně mohou behaviorální (kompetenční) otázky týkat, jsou například jednání s nespokojeným zákazníkem, řešení konfliktu v týmu, vyjednávání s nadřízeným, zvládání stresových situací, změna náplně práce, nebo organizační struktury atd. Následně jsou zpravidla vytvořeny modelové odpovědi, které jsou jednotlivě ohodnoceny (obodovány), a je vytvořen záznamový arch, kam tazatel uchazečovy odpovědi zaznamenává. Někdy ale takové modelové odpovědi připravené nejsou a tazatel třeba jen „boduje“ na stupnici intenzity zkoumané kompetence. Např. na stupnici 1 – 7, kde jednička znamená, že danou kompetenci vůbec neprojevuje, naopak sedmička, že kompetenci projevuje v nejvyšší možné míře.

Uchazeč, který ještě nemá mnoho pracovních zkušeností, může uvádět i nějaké situace z osobního života. Většinou ale i čerství absolventi škol byli již někde zaměstnáni (například brigádně). Uvádět situace z oboru, ve kterém je obsazovaná pozice, není často podmínkou, protože měkké kompetence, které jsou u tohoto pohovoru nejčastěji zjišťované, jsou převážně „nadoborové“ (viz kapitola 3.2).

Paterová (2008) popisuje vzhledem ke konstrukci otázek u behaviorálního pohovoru tzv. metodu STAR. Uvádí: „Na základě STAR otázek zjišťujeme konkrétní situace (S-Situation), konkrétní úkoly (T-Tasks), konkrétní činnosti (A-Actions) a konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla (R-Results).“ Jako ukázkou uvádí autorka například tento sousled otázek: „Uveďte nějaký příklad, kdy jste se musel relativně rychle rozhodnout. Kdy to bylo? Co bylo příčinou? Co jste konkrétně udělal? S jakým výsledkem?“

U situačního pohovoru tazatelé chtějí porozumět tomu, jak uchazeč přemýšlí, jak přistupuje k problémům, jakým způsobem se snaží dojít k řešení atd. Očekává se, že uchazeč v odpovědích využije vlastních zkušeností a zároveň obrátě použije vlastní kreativitu, flexibilitu a invenci. Často je i pro uchazečův úspěch důležité, aby uznal případnou potřebu více informací a pomoc druhých.

Výhodou tohoto typu pohovoru je, že se popisují pracovní situace, tudíž je tak směřováno přímo k podstatě a účelu pohovoru. Výhoda pro uchazeče je, že se může z pokládaných otázek odvodit, s jakými typickými situacemi se může setkat a jaké problémy by případně řešil. Na druhou stranu stále se jedná pouze o hypotetické situace a to, že uchazeč řekne, jak *by* se zachoval, ještě neznamena, že se tak skutečně zachová. Na hypotetickou otázku je odpověď vždy jen hypotéza. Také je jasné, že není možné se zeptat na každou možnou situaci, takže představa o budoucím kandidátově reálném chování je silně omezená (Armstrong, 2007, s. 375). Navíc každá situace, byť obdobná, má zpravidla jiné okolnosti a může mít i různé příčiny. Pro popsání všech okolností a příčin hypotetické situace obvykle není prostor, a to snižuje výpovědní hodnotu odpovědí.

Lze také konstatovat, že úspěch uchazeče je často závislý na jeho okamžité reakci a schopnostech rychle a „chytře“ se vyjadřovat. Když nějaký uchazeč takové schopnosti nemá, nemusí to nutně znamenat, že by si se vzniklou situací neporadil stejně dobře nebo i lépe než „výmluvný“ a kreativní spoluuchazeč. Tato nevýhoda se ale týká obecně všech typů pohovorů. Vždy výsledek hodně závisí na uchazečových vyjadřovacích schopnostech a bystré reakci. Zároveň ale, když kandidát mlčí (přemýšlí), tazatel by neměl podlehnout dojmu, že musí začít kandidátovi nějak napovídat, aby překonal „trapné“ ticho. Po chvíli může položit otázku jinak, nebo přejít k otázce další.

### **4.3 Vyhodnocení výběrového pohovoru**

Vyhodnocování pohovoru je srovnávání získaných údajů o uchazeči s předem danými kritérii na pracovní pozici. S kritickým odstupem je třeba vyhodnotit uchazečův výkon v průběhu pohovoru. Úkolem hodnocení je tedy „určit, jaký je vztah uchazeče k dané práci a s jakým výkonem bude uchazeč schopen danou práci vykonávat“ (Kocianová, 2010, s. 104). Zvažuje se také pracovní životnost případného pracovníka. Někdy si tazatel vytvoří závěr už během pohovoru, což nemusí být vždy špatně. Občas obě strany už velmi brzy po zahájení pohovoru dojdou k závěru, že se jejich zájmy rozcházejí. Stejně by ale bylo dobré, aby úplně konečné

rozhodnutí padlo až po časovém odstupu. Hodnocení by mělo probíhat na základě faktů, ne pocitů, avšak pocity a dojmy nelze úplně eliminovat. Zvláště pokud je více vhodných kandidátů, je často rozhodnuto na základě „nejlepšího vědomí a svědomí“ (Armstrong, 2007, s. 384).

V případě behaviorálního (kompetenčního) pohovoru je ve fázi vyhodnocování přiřazena hodnota uchazečovým odpovědím (pokud je model odpovědí vypracován a pokud už to tazatel neudělal v průběhu pohovoru). Také v případě že již proběhlo před pohovorem assessment centre, každé bodové hodnocení kompetencí by mělo být podpořeno pozorovaným chováním (Hroník, 2007, s. 318).

Analýza uchazečova výkonu během pohovoru, která by měla proběhnout co nejdříve po něm, může zahrnovat tyto otázky: „Co vše jsme se dozvěděli o uchazeči? V čem je soulad a v čem nesoulad s předchozím zjištěním? Na které otázky odpovídal hladce a kvalitně, na které se mu naopak odpovídalo obtížně, či byl dokonce vyveden z míry a neodpověděl na to, na co byl tázan? Co jsme se nedozvěděli? Které naše dojmy se nám nepotvrdily ani nevyvrátily? Jaké nové dojmy, předpoklady jsme si vytvořili?“ (Hroník, 2007, s. 318).

Celkové zhodnocení pohovoru spolu s relevantním materiálem se případně kompletuje s výsledky jiných metod a s výsledky jiných tazatelů či hodnotitelů. Dochází tedy k propojování a interpretování všech získaných informací, a na základě tohoto komplexního hodnocení dojde k výběru nejvhodnějšího kandidáta. Všem ostatním kandidátům by se rozhodnutí o jejich neúspěchu mělo dát co nejdříve vědět. Je ale pravda, že vybraný kandidát se ještě může rozhodnout práci nepřijmout, a tak je dobré si nechat v záloze ještě dalšího uchazeče jako náhradníka. Nebo pokud nikdo jiný požadavkům nevyhovuje, vypsát nové výběrové řízení, či situaci řešit jiným způsobem (viz kapitola 1.2).

Úspěšnost výběru se samozřejmě plně prokáže až praxí, tedy v průběhu času po nástupu vybraného uchazeče. Dle Hroníka (2007, s. 337) by se kvalitní výběrové řízení mělo projevit „optimální mírou fluktuace; zvýšením výkonnosti firmy či její části; relativním snížením nákladů na pracovní sílu (zvýšené náklady do výběrového řízení se vrací zpět ve vyšším výkonu, stejně tak u zvýšených nákladů do vzdělávání).“

Vyhodnotit pohovor by si měl také uchazeč. Tato analýza slouží zároveň jako jeho příprava na další pohovor u stejné organizace (pokud je k dalšímu pohovoru pozván), ale zároveň i jako příprava na pohovory u jiných organizací. Uchazeč může například přemýšlet o

otázkách, které ho zaskočily, co by příště udělal jinak atd. (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 89).

## **5 Empirické šetření přístupu vedoucích pracovníků k vedení výběrového pohovoru**

V předchozích čtyřech kapitolách byla zdůrazněna důležitost kvalitního procesu výběru pracovníků. Je třeba mu věnovat čas, prostředky a úsilí, protože výběr nesprávného kandidáta má nezanedbatelné ekonomické dopady, pravděpodobně také výrazně znepríjemní práci stávajících zaměstnanců a v neposlední řadě takový výběr může mít nežádoucí následky i pro „špatně vybraného“ kandidáta.

Pokud je důležitý výběr pracovníků, je důležité i provedení výběrových metod, a tudíž i realizace výběrového pohovoru. V předchozím textu byly popsány charakteristiky, které by měl splňovat efektivní, a tedy úspěšný výběrový pohovor. Značnou část odpovědnosti za jeho kvalitní provedení nese jednak organizace, a jednak tazatel, který pohovor vede. Na organizaci je, aby správně nastavila systém výběru a také aby poskytla dostupnou a funkční podporu pro tazatele, například v podobě školení či psané metodiky. Tazatel by zase měl takovou podporu plně využívat a také se sám aktivně snažit o znalost a aplikaci zásad a doporučení vyplývajících z výše zmíněných charakteristik kvalitně provedeného pohovoru.

Takové zásady a doporučení může tazatel čerpat z literatury (odborné, častěji však populárně naučné) týkající se vedení pohovoru. Tato literatura pojednává o pohovorech buď přímo (obsahuje doporučení konkrétně pro vedení pohovoru), nebo nepřímo (zabývá se například kompetencemi, jež jsou pro kvalitní pohovor žádoucí) a je nezdívka kdy určená manažerům a vedoucím pracovníkům. Na dovednosti týkající se pohovorů se také zaměřuje poměrně široká nabídka kurzů od různých vzdělávacích institucí nebo personálních agentur. Pracovník může také získat informace z různých tematických i obecněji zaměřených periodik, které ale o výběrových pohovorech, či konkrétně o roli tazatele u pohovoru pojednávají jen velmi málo.

Organizace může poskytnout tazateli podporu, mohou mu být také dostupné tematické kurzy a literatura, ale stále do značné míry, jak bylo již zdůrazněno, záleží na osobním přístupu samotného pracovníka. V úvodu této práce byl uveden předpoklad, že přístup tazatele-personalisty a tazatele-vedoucího pracovníka (manažera) bude většinou rozdílný. Personalista je považován za specialistu v oboru výběru pracovníků, respektive ve vedení výběrových pohovorů, a tak se k tazatelské činnosti často snaží zaujmout profesionální přístup. Naproti tomu vedoucím pracovníkem může být tato činnost někdy podceňována až opomíjena a obdobný může být i přístup organizace.

Brian Clegg ve své knize *Vedení pohovoru* (2005, s. 1) výše zmíněný fakt podporuje takto: „Umění vést pohovor patří mezi nezbytnou výbavu každého manažera. ... Velkému množství tazatelů se bohužel dostane v lepším případě pouze minimálního v horším případě vůbec žádného nácviku těchto dovedností. ... Většina tazatelů (mimo oddělení lidských zdrojů) tuto činnost vykonává příležitostně a často mezi jinými pracovními aktivitami. ... Navíc spousta firem předpokládá, že se naučíte vést pohovory praxí.“ František Bělohlávek (2009, s. 14) k tomu říká toto: „Vedení pohovorů je zvláště významnou činností manažerů, spojenou s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Vyplatí se věnovat prostor a pozornost této aktivitě, na kterou často zbývá málo času. ... Nejde samozřejmě jen o nalezení vlastního času – dalším důležitým požadavkem je kvalita vedení pohovoru, která je závislá na úrovni osvojených dovedností.“ Arnold a kol. (2007, s. 170) také zdůrazňuje nutnost školení tazatelů pro to, aby pohovor byl proveden kvalitně.

Teoretická část této práce shrnuje charakteristiku procesu výběru a výběrového pohovoru. Výsledky empirického šetření rozšiřují a doplňují tuto problematiku tak, že ukazují povědomí a stav uplatňování těchto poznatků mezi tazateli-vedoucími pracovníky. Cíl šetření byl tedy zjistit současný přístup vedoucích pracovníků k jejich činnosti tazatele u výběrového pohovoru, jejich konkrétní kroky pro kvalitní vedení takového pohovoru a také přístup a konkrétní kroky organizace na podporu vedoucího pracovníka v této jeho činnosti. Cílem také bylo analyzovat příčiny takového přístupu a jednání a také zjistit, zda se v těchto ohledech vedoucí pracovníci z různých organizací, respektive samotné organizace mezi sebou liší, popřípadě jaké jsou příčiny těchto odlišností. Otázky v šetření se týkaly především takových výběrových pohovorů, při nichž byl vedoucí pracovník přítomen v pozici budoucího přímého nadřízeného a pohovor tudíž aktivně vedl, tedy ne v pozici přisedícího, respektive pozorovatele.

Jako výběrový soubor byli zvoleni vedoucí pracovníci organizací, kteří nepracují v personálním oddělení nebo oddělení lidských zdrojů, ale mají zkušenosti s vedením výběrových pohovorů. Ke sběru dat bylo použito kvalitativní dotazování, a to v mluvené formě (prostřednictvím osobní komunikace), nebo ve formě písemné (komunikací přes e-mail), popřípadě kombinace těchto forem (Hendl, 2008, s. 164; Reichel, 2009, s. 99). Při osobním rozhovoru byl s respondenty veden rozhovor pomocí návodu, neboli rozhovor polostrukturovaný. Hendl (2008, s. 174) charakterizuje takový rozhovor takto: „Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. ...

Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém. Zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace. ... Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání.“ Respondent si také mohl vybrat jemu přijatelné prostředí pro sdělení odpovědi, rozhovor pak v průměru trval půl hodiny. Kontakt přes e-mail byl zvolen převážně z důvodu časových možností a vzdálenosti pracoviště či bydliště respondenta. Respondentovi byl po předchozí domluvě, vysvětlení smyslu šetření a předání instrukcí zaslán dotazník. V případě potřeby byl pak ještě respondent ústně kontaktován.

Na otázky odpovídalo deset vedoucích pracovníků (manažerů) ze sedmi různých, většinou nadnárodních, organizací. V souladu se zásadami etického jednání při kvalitativním šetření jména respondentů a organizací nebudou uváděna (Hendl, 2008, s. 153) Organizace A je globální elektrotechnický koncern s dlouholetou tradicí a v ČR má přibližně 10 500 zaměstnanců. Respondentka z této organizace zastává manažerskou pozici senior teamleadera v oddělení sdílených služeb a má pod sebou 25 podřízených. Organizace B je největší banka na českém trhu s téměř 11 000 zaměstnanci ve všech regionech ČR. Respondenti z této organizace jsou dva manažeři, teamleadeři, kteří mají na starosti korporátní segment. Organizace C patří mezi tři největší pojišťovny v ČR. Na český trh vstoupila tato akciová společnost v roce 1993. V této organizaci byla dotazována vedoucí oddělení péče o zákazníky s 31 podřízenými a s dlouholetými zkušenostmi na této pozici. Organizace D je univerzální stavební akciová společnost a patří mezi největší české firmy podle tržeb. Z této organizace odpovídal na otázky vedoucí střediska metrologie a operativní evidence. Organizace E je přední telekomunikační operátor na českém trhu s přibližně 6 500 zaměstnanci. Zde byl respondentem senior manažer customer service operation, který je v dané organizaci na této pozici jeden a půl roku. Organizace F je švédská společnost, která se orientuje na výrobu tepelných čerpadel a v ČR má tři výrobní závody na výrobu elektrických topných těles a ohřívačů vody. Respondentem pro šetření byl finanční ředitel firmy a jednatel firmy za ČR s 15 podřízenými. Organizace G vznikla v roce 2008, působí v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních služeb a má přes 2000 zaměstnanců. Tři respondenti (dvě ženy a jeden muž) jsou manažery v právním oddělení.

Vybrané organizace mají společné to, že na českém trhu mají ve svém oboru přední postavení a většina z nich má také význačné místo na trhu zahraničním. Respondenti pracují na různých



odborných pozicích, ale jsou převážně z podobné organizační hierarchické úrovně, tedy z úrovně liniového managementu.

Všem respondentům je také společné to, že vedou výběrový pohovor jen zřídka. Obsazují zhruba jedno až čtyři místa za rok. Při obsazování každé pozice vedou většinou více pohovorů. Často znají velmi dobře svůj obor a pracovní kolektiv. Díky tomu pak mají mnohdy jasnou představu o budoucím (vybíraném) pracovníkovi, jak po znalostní tak osobnostní stránce. Tyto faktory a také většinou dlouhodobé pracovní zkušenosti (včetně zkušeností s výběrem podřízených) respondentů přispěly k tomu, že pro mnohé nebylo téma šetření úplně přitažlivé či přínosné. Často už z reakce vedoucích pracovníků na žádost o spolupráci na šetření vyplynulo, že příliš nepřemýšlejí o tom, jakým způsobem mají přistupovat k vedení pohovoru a jak je v této činnosti podporuje organizace.

Šetření bylo zaměřeno na pět okruhů otázek. Nadpisy následující části práce jsou názvy těchto tematických okruhů a pod nimi jsou shromážděny, zpracovány a komentovány příslušné výstupy z tohoto šetření (viz příloha).

## **5.1 Názor vedoucích pracovníků na úlohu tazatele u výběrového pohovoru**

Obecně se respondenti shodli na tom, že by se výběr pracovníků určitě neměl podceňovat. Například ředitel finančního oddělení zdůrazňoval zejména ekonomické dopady špatného výběru („je to pro firmu katastrofa“) a někteří ostatní zmiňovali zase osobní zkušenost s nesprávně vybraným člověkem. Takový člověk buď například nezapadl do kolektivu, či na něj měl špatný vliv, nebo brzy z pracovního místa odešel.

Všichni respondenti se také shodli na tom, že kvalita a úspěšnost výběrového pohovoru do značné míry závisí na schopnostech a dovednostech tazatele. Jeden respondent dokonce řekl, že úspěch pohovoru záleží možná i více na tazateli než na uchazeči. Uváděli proto například takovéto důvody: rozpoznání nepřímých sdělení (např. řeč těla); pohovor nelze vést „uniformně“, ale musí se přizpůsobit uchazeči; schopnost správně se zeptat je nezbytná; pohovor odhalí spoustu věcí a je na tazateli, aby je rozeznal (například musí umět rozpoznat natrénované „pózy“ a lži); je třeba uchazeče dobře poznat; tazatel musí umět vytvořit přívětivou atmosféru a uchazeče rozpovídat; tazatel reprezentuje před uchazečem organizaci, v níž pracuje aj.

Na otázku, zda by se měli tazatelé v této činnosti nějak vzdělávat se respondenti už tak jasně neshodli. Někteří odpověděli, že specialista náborem (personalista) by se asi v této oblasti vzdělávat měl, oni to ale pro sebe nepovažují za nutné. Zdůvodňovali to především vlastní dostatečnou zkušeností, znalostí oddělení jak po odborné stránce, tak po té lidské, osobnostní, či již osvojenými obecnějšími (interpersonálními) dovednostmi, které jsou pro vedení pohovoru dostačující. Slabá většina respondentů na otázku vzdělávání reagovala víceméně kladně, nebo to upřesnili, že je třeba se vzdělávat v manažerských dovednostech obecně, či absolvovat v oblasti vedení pohovorů nějaké vzdělávací minimum.

## **5.2 Metodika vedení pohovoru určená organizací pro tazatele**

Další část šetření se týkala standardizované podoby, respektive metodiky, pro vedení výběrových pohovorů. Na otázku její existence v organizaci většina odpovídala, buď že neví, nebo že možná existuje, ale že oni k ní nemají přístup (například proto, že je jen pro personalisty), nebo že po ní nijak nepátrali (nebyla jim také nikým aktivně sdělena) a neměli ani potřebu ji hledat. Opět bylo mnoho takových odpovědí zdůvodněno dostatečnými zkušenostmi. Zkušenosti hrály roli i v další odpovědi na otázku metodiky. Manažer právního oddělení uvedl, že si v oddělení (které má poměrně velkou fluktuaci) vytvořili metodiku sami jen na základě vlastních zkušeností a tuto metodiku novým vedoucím pracovníkům sdělují neformálně.

Relativní výjimku tvořili v této části dva respondenti. Jeden odpověděl, že metodika je popsána v malém manuálu pro liniové manažery<sup>10</sup>, který je umístěn na podnikovém síťovém portálu a ve kterém je stručně popsáno, jak vést výběrový pohovor. Dotyčný respondent se touto metodikou řídí. Druhý respondent odpověděl, že každý manažer dostane příručku, se kterou se má povinnost seznámit a dodržovat ji a kde je také mimo jiné popsáno, jak vést výběrový pohovor. Navíc u nich v organizaci existuje standardizovaná podoba otázek spolu se škálou odpovědí. I tu musí každý tazatel dobře znát a používat.

Zajímavé bylo i vyjádření jedné manažerky, která uvedla, že metodika existuje, ale ona k ní nemá přístup. Nicméně po bližším zkoumání vyšlo najevo, že k takové metodice má přístup každý zaměstnanec, který má možnost využívat intranet organizace, tedy i ona.

---

<sup>10</sup> Konkrétně se tento dokument jmenuje Pracovněprávní minimum určeno liniovým manažerům.

### **5.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti vedení výběrových pohovorů**

Následující otázky byly založeny na tématu vzdělávání v oblasti vedení výběrových pohovorů. Nikdo z dotazovaných neabsolvoval žádnou vzdělávací aktivitu týkající se přímo této oblasti. Jeden z respondentů uvedl, že se zúčastnil kurzu manažerských dovedností, konkrétně komunikace. Tento kurz byl od externí auditované společnosti a byly na něm sdělovány i rady k vedení výběrových pohovorů. Respondent s ním ale nebyl příliš spokojen, neboť měl pocit, že školitel nemá profesionální přístup a ani mnoho zkušeností. Také jiná školení, kterých se tento respondent zúčastnil, byly podle něj často jednosměrné, jen s velmi malou interakcí mezi lektorem a klientem, a to pokládá za špatné. Jiný respondent řekl, že kurz vedení pohovorů absolvoval v předchozí firmě. V té současné absolvoval jen obecný kurz zaměřený na trénink a rozvoj manažerů, kde se o výběrových pohovorech nemluvílo. Z pozdějšího prozkoumání dostupných možností některých respondentů především z nadnárodních organizací ale vyplynulo, že o takováto školení, kurzy či koučování šité na míru je možné si zažádat, jen se zaměstnancům většinou aktivně nenabízí.

Převážně záporné odpovědi se neobjevily jen u otázky o absolvování vzdělávací aktivity, ale i u otázky, zda by nějakou vzdělávací aktivitu v této oblasti přivítali. Kladně odpověděli jen tři vedoucí pracovníci, ostatní takovou potřebu nemají. Nicméně u otázky, zda si vedoucí pracovníci někdy sami hledali informace o tom, jak přistupovat k vedení výběrového pohovoru, už se tak převážně jednotvárné odpovědi nevyskytly. Zhruba polovina respondentů odpověděla, že ano. Někteří také připustili, že se o způsobu vedení pohovoru někdy radí s personalistou nebo zkušenějším kolegou.

### **5.4 Vlastní přístup vedoucích pracovníků k realizaci výběrového pohovoru**

Další okruh otázek se týkal činností vedoucích pracovníků v jednotlivých fázích realizace pohovoru. V rámci přípravy si de facto všichni dotazovaní prostudují, nebo minimálně přečtou kandidátův životopis a někteří si také do něj udělají poznámky a připraví si na základě něj otázky na uchazeče. Mnozí si také zpracují (v hlavě, nebo i na papíře) scénář pohovoru, nebo se o průběhu pohovoru radí s pracovníkem lidských zdrojů, pokud má být u pohovoru také přítomen, což podle slov respondentů většinou je. Interakce se „spolutazatelem“ v rámci přípravy na pohovor se v odpovědích ale příliš nevyskytovala.

Jako další dokumenty (kromě životopisu), které při přípravě dotazování vedoucí pracovníci používají, nebo si k pohovoru připraví, byly uváděny: test znalostí či jazyka (pokud byl u uchazeče proveden); zadání pro nábor; inzerát; finanční výkazy pro ověření analytických znalostí; průvodní dopis; dotazník z personálního úseku; profil pozice a nezřídka kdy také reference.

Průběh pohovoru byl předmětem otázky následné. Konkrétně tato otázka zněla, co dotazování dělají v průběhu pohovoru pro jeho kvalitní průběh. Pro upřesnění a ozřejnění otázky jim byly nabídnuty takovéto možnosti: dělám si poznámky v průběhu pohovoru; vnímám nonverbální komunikaci uchazeče; vědomě se snažím o aktivní naslouchání; snažím se o eliminaci vlastních nepřiměřených, unáhlených či nevhodných reakcí vůči uchazeči; veškeré domněnky a dojmy, které u pohovoru o uchazeči získám, se snažím ověřovat a nedělat si předčasné závěry. Téměř všichni respondenti odpověděli, že vše vyjmenované dělají.

Sami k tomuto výčtu také relativně mnoho dodali. Nejvíce jich zmínilo to, že se v průběhu pohovoru snaží o přátelskou a uvolněnou atmosféru, aby se uchazeč uklidnil a rozpovídal. Dále například uváděli: snaha o kontrolu řeči vlastního těla; vyhradit si pro pohovor dostatečné množství času; ověřit si pochopení ze strany uchazeče a dát prostor pro dotazy; snaha o vytrhnutí kandidáta z naučené „šablony“; vědět, co je důležité a co u uchazeče sledovat; klást konkrétní otázky dle odpovědí uchazečů; pokládat standardizované otázky a zaznamenávat je do škály odpovědí, aby se eliminovaly chyby tazatelů a dát kandidátovi maximum času a prostoru.

Respondenti měli pak mluvit o tom, jak uchazeče po pohovoru hodnotí. Vícekrát se objevila odpověď, že zhodnotí charakter osobnosti a odborné znalosti. Dále zaznělo například: zhodnotím fakta a celkový dojem porovná s očekáváním; hodnotím zkušenosti a zájem o nabízenou práci a ochotu učit se novým věcem; sepíši si body pro a proti; projdu si své poznámky z pohovoru, porovná znalosti s údaji v životopisu. Pokud pohovor proběhl ještě s nějakým jiným tazatelem (nejčastěji s personalistou), respondenti s ním navzájem porovnají své hodnocení kandidáta a diskutují o něm. Takové hodnocení proběhne zpravidla ihned po pohovoru a formou osobní komunikace. Takto charakterizovali společné hodnocení de facto všichni respondenti. Jedna manažerka k tomu navíc řekla, že před úplně konečným rozhodnutím si nechá ještě určitý čas na „uležení“ informací. Z odpovědí většiny ostatních respondentů ale vyplynulo, že pro rozhodování se o vhodnosti kandidáta moc času nepotřebují.

Většinou poslední otázka k tématu hodnocení zněla: Hodnotíte po pohovoru někdy také způsob, jakým jste ho vedl/a a vyhodnocujete, co by se do příště dalo v této oblasti zlepšit/změnit? Slabá většina dotazovaných uvedla, že ano. Jeden respondent ještě doplnil, že si se „spolutazatelem“ po pohovoru dávají navzájem zpětnou vazbu, tedy jeden druhému říká, co by mohl udělat příště lépe či jinak. Jiná manažerka uvedla, že si pro sebe někdy například řekne: „Příště by to chtělo lepší osu historie společnosti, nebo lépe popsat pozici atd.“

## 5.5 Závěrečné zhodnocení realizace výběrových pohovorů

Poslední část otázek měla název *Závěrečné zhodnocení* a respondenti měli uvést, zda je podle nich něco, co by se mělo dělat v oblasti výběrových pohovorů lépe nebo jinak, ať už z jejich strany, či ze strany organizace. Zazněly takovéto odpovědi:

- „Jsem spokojená, jen možná já bych si měla při pohovoru dělat více poznámek. Budu na tom pracovat.“
- „Doporučuji odborné školení v rámci manažerských dovedností a kvalitnější předvýběr kandidátů, zatraktivnit naši společnost jako perspektivního zaměstnavatele. Je nutné vytvořit strategii náboru přesně pro naše oddělení a pro udržení kvalitních zaměstnanců.“
- „Optimální by bylo získat hodně životopisů a větší selekce ze strany HR. Nicméně občas je životopisů tak málo, že jsme za každého rádi. Nevidím také moc přidanou hodnotu agentur, raději nabrat šikovné lidi do HR, kteří budou sami používat například LinkedIn a dodají dost životopisů.“<sup>11</sup>
- „Není, personalisté dělají svou práci dobře, jsem s kandidáty, které dodávají spokojená, selekce životopisů je dobrá. Jen možná je výběr občas prováděn příliš narychlo a ne moc v klidu.“
- „Moc nad tím nepřemýšlím, ale myslím, že by bylo dobré zavést přípravu, či školení pracovníka provádějícího výběrový pohovor.“
- „Dodávat více kvalitních životopisů, je málo kandidátů a hlavně málo kvalitních kandidátů.“
- „Ze strany organizace nic. U tazatelů je stále co zlepšovat.“
- „Omezit ‘personalistické kecy‘“
- „Není.“

---

<sup>11</sup> Na další otázku, proč se to podle něj tak neděje, odpověděl tento manažer: „Ze zvyku.“

- „Ano, HR by mělo připravit nějakou jednoduchou metodiku, jak postupovat, čeho se vyvarovat, na co se neptat a na co se naopak zaměřit.“

Druhé a třetí vyjádření je od manažerů ze stejné organizace. Oba pracují na oddělení, kde je poměrně vysoká fluktuace, a tudíž nejsou s procesem výběru příliš spokojeni. Oba víceméně vidí řešení v zatraktivnění společnosti a lepší a flexibilnější práci HR a také ve zpracování náborové strategie, která bude „šitá na míru“ pro jejich oddělení. Nicméně je pravda, že toto oddělení je v podstatě na nejnižší úrovni v organizaci, ale na jeho pracovníky jsou kladeny poměrně vysoké nároky. A tak možná spíše než neatraktivnost organizace (která už má na českém trhu přední postavení) je příčina spíše v neatraktivnosti pozice. S obdobným problémem (nízká kvalita kandidátů a relativně vysoká fluktuace na pozicích) se potýká další respondent, který pracuje v oblasti zákaznického servisu a jehož odpověď je výše uvedená šestá v pořadí. On také uvedl jako možnou příčinu tohoto problému jistou nedostatečnost v personálním marketingu, ale jinak (podle vlastních slov) tuto situaci vzhledem k současné vysoké poptávce po zaměstnání příliš nechápal. Na druhou stranu manažerka, sice z jiné organizace, ale nabírající na obdobné pozice (centrum péče o zákazníky) je se situací spokojená (její odpověď je ve výčtu čtvrtá).

Převážně byly závěry respondentů laděny v pozitivním či neutrálním duchu, dva dotazovaní by přivítali nějaké školení v oblasti vedení pohovorů, další zase v manažerských dovednostech. Jiní komentovali výběr jako celek (tedy ne jen výběrový pohovor) a občas si stěžovali na nedostatek kvalitních kandidátů. Objevilo se i několik sebereflekтуjících poznámek, ale to spíše okrajově.

Z rozhovorů a psaných odpovědí také vyplynulo něco o vztahu těchto vedoucích pracovníků k personalistům, respektive k personálnímu (HR) útvaru v organizaci. Často byla jejich vzájemná spolupráce hodnocena v pozitivním duchu. Vedoucí pracovníci se s personalisty i občas radí, jak pohovor vést, a uznávají jejich úlohu v organizaci. Také značná většina dotazovaných kladně vnímá roli personalistů u pohovoru a vidí jejich přínos (např. vyjádření jednoho manažera: „personalisté dokážou vnímat uchazeče více psychologicky“, nebo „pohovor se specialistou z HR se osvědčil“). Také se více respondentů shodlo, že školení či určitá metodika v oblasti vedení pohovorů by měla být především určená pro personalisty a často to tak dle nich v jejich organizaci je. Mají názor, že pro personalisty je to potřebné, ti by

se v této práci měli vzdělávat. Pro sebe to ale jako potřebné příliš nevnímají, nebo jsou spokojeni jen s určitým vzdělávacím minimem v této oblasti.

I přes vesměs pozitivní mínění vedoucích pracovníků o práci personalistů, se občas v odpovědích objevil náznak despektu, např. vyjádření „omezila bych ‘personalistické kecy‘“, nebo bylo slyšet některé výtky, např. „někdy své povinnosti dělají na poslední chvíli, narychlo“, nebo „nedodávají dostatek kvalitních kandidátů“ a „nedělají kvalitní předvýběr“.

## 6 Závěr

Výběrový pohovor je velmi široké téma. Vzhledem k rozsahu práce a k jejímu cíli jsem se zaměřila jen na to, co je v této oblasti zásadní, nejvíce charakteristické a aktuální. Současné trendy jsou vázány především na využití počítačových programů a internetu. Konkrétně v oblasti získávání pracovníků je to online recruitment, který zahrnuje využití elektronických databází uchazečů, inzerování na internetových serverech, vyhledávání pracovníků na sociálních sítích (zejména síť LinkedIn) aj. V oblasti výběru pracovníků se dnes výrazně rozvíjí, nebo už rovnou hojně používá elektronická podoba životopisů a jejich automatizovaná preselektce, elektronická komunikace s uchazeči i mezi personalisty, video CV, online testování, elektronické záznamové formuláře a vyhodnocování výsledků uchazečů, pohovor přes skype atd.

Ve zdrojové literatuře pro tuto práci se projevila určitá absence informací v oblasti tazatelské činnosti vedoucích pracovníků. Na tomto základě vznikl námět k šetření, jehož cíl byl tuto oblast prozkoumat. Konkrétně bylo zjišťováno, co dělá deset vedoucích pracovníků (manažerů) ze sedmi různých organizací pro efektivní průběh jimi vedených výběrových pohovorů a také jak jsou v roli tazatele podporováni organizací, ve které pracují. Teoretická část této práce tedy poukazuje na charakteristiky kvalitně provedeného výběrového pohovoru. Empirickou část, která shrnuje výsledky šetření, tvoří ukázka aplikace těchto charakteristik v praxi.

Provedené šetření ukázalo, že vedoucí pracovníci pokládají roli tazatele za důležitou, samotnou tazatelskou činnost ale jen za okrajovou. Téměř nikdo z nich se nezúčastnil nějaké vzdělávací aktivity týkající se konkrétně výběrového pohovoru a většina z nich takovou potřebu ani nemá. Organizace zřejmě možnost účastnit se kurzu či školení nabízí jen ve výjimečných případech, nebo nabídne pracovníkovi vzdělávací aktivitu zaměřenou na širší spektrum činností, např. školení manažerských dovedností.

K podobnému závěru docházeli respondenti i u otázek na metodiku pro vedení výběrových pohovorů. Většině dotazovaných nebyla taková metodika organizací aktivněji s patřičným důrazem sdělena. Mnoho respondentů uvedlo, že neví, zda nějaká metodika vůbec existuje, nebo že existuje, ale pro ně není dostupná. Na druhou stranu téměř nikdo z dotazovaných nehledal pomoc v oblasti vedení pohovorů v nějakých interních dokumentech či předpisech, kde by mohla taková metodika být. Někteří ji objevili až po rozhovoru se mnou.



Pro respondenty nevyplývalo úspěšné provedení výběrového pohovoru ze vzdělávání v tazatelské činnosti či z dodržování určité metodiky. Především přikládali důležitost vlastní dlouhodobé zkušenosti, vlastní výborné znalosti týmu a oboru, dodání vhodných kandidátů (pracovníky personálního útvaru), nastolení přátelské a klidné atmosféry a osvojení si obecných interakčních dovedností, tedy zejména umění jednat a komunikovat s lidmi. Na druhou stranu asi polovina respondentů si sama od sebe už někdy hledala informace o tom, jak přistupovat k vedení pohovoru, málo kdo ale dokázal říci, kde přesně si informace hledal a jak ho to pak ovlivnilo. Někteří z respondentů přiznali, že by nějakou vzdělávací aktivitu v této oblasti přivítali.

Z toho, jak respondenti popisovali samotnou realizaci výběrového pohovoru, vyplynulo, že svou úlohu u něj zastávají poměrně profesionálně. K přípravě na pohovor využívají většinou veškeré dokumenty (informace), které jsou o uchazeči dostupné, radí se před pohovorem s druhými tazateli a připravují si scénář pohovoru a některé konkrétní otázky na základě uchazečova životopisu. V průběhu pohovoru usilují o to, aby věnovali kandidátovi dostatek času a maximum pozornosti a aby eliminovali své případné chyby, například chyby percepční. Jejich hodnocení uchazeče proběhne téměř vždy ihned po pohovoru a v osobní spolupráci s druhým tazatelem. Asi polovina dotazovaných také „hodnotí“ vlastní způsob vedení pohovoru a vyvozuje z něho pro sebe poučení do budoucnosti.

Původní předpoklad o určitém opomíjení tazatelské činnosti vedoucím pracovníkem (manažerem) a stejně tak organizací se v podstatě potvrdil. Nejvýraznějším důvodem pro takový přístup těchto pracovníků je, že vedou pohovor jen opravdu zřídka. Navíc mají často mnoho pracovních zkušeností, rozvinuté komunikační dovednosti a velmi dobrou znalost týmu a oboru. Tyto předpoklady jsou podle mnoha z nich pro úspěšné vedení pohovoru dostačující. To, zda tomu tak skutečně je, by potvrdila až analýza úspěšnosti jimi vedených pohovorů, například z hlediska pracovní životnosti jimi vybraných pracovníků, úspěšnosti práce nových pracovníků, spokojenosti nových pracovníků i jejich okolí aj. Podle vyjádření vedoucích pracovníků jsou jimi vedené pohovory zpravidla efektivní (splní svůj účel) a s vybranými uchazeči jsou spokojeni. A pokud spokojeni nejsou, nedávají to za vinu sobě.

Na základě shrnutí výsledků šetření lze konstatovat, že by bylo vhodné, aby organizace byly v podpoře vedoucích pracovníků vzhledem k jejich tazatelské činnosti u výběrových pohovorů aktivnější. Z výsledků šetření vyplývá, že tato podpora by nemusela být nijak výrazná. Zásadní je, aby každý vedoucí pracovník, který výběrové pohovory vede, o takové

možné podpoře věděl. Organizace by například mohly každému tazateli poskytnout základní vzdělání v této oblasti, třeba formou občasných školení či workshopu, ať už pořádaného externí společnostmi, nebo připraveného například někým z personálního oddělení, kdo s těmito vedoucími pracovníky přijde do styku.

Přístup organizací byl zkoumán převážně jen z pohledů jejich zaměstnanců (dotazovaných manažerů), takže skutečný stav může být odlišný. Podle slov dotazovaných je ale možné konstatovat, že postoje sedmi různých organizací k tazatelům-vedoucím pracovníkům jsou podobné. Rozdíly, které se naopak objevily v postojích deseti vedoucích pracovníků z různých organizací k činnosti tazatele u pohovoru, jsou nejvíce způsobeny zejména odlišnými osobnostmi respondentů, délkou doby strávené v organizaci a na vedoucí pozici a odlišností pracovišť, respektive organizačních jednotek, které řídí.

S ohledem na malý výběrový soubor, nelze výsledky šetření zcela zobecňovat a přikládat jim velkou výpovědní hodnotu. V různých mnou zobecněných informacích jsem zejména s ohledem na rozsah a plynulost práce nezmínila některé výjimky. Nebylo také vždy lehké vést rozhovory s vedoucími pracovníky, a to zejména proto, že respondenti často o daném tématu dříve nepřemýšleli, neměli tudíž na mnoho věcí jasně vytvořený názor. Jistým přínosem šetření proto také bylo to, že se dotazovaní nad tématem alespoň v dané chvíli zamysleli a některé to vedlo i k určitému jednání (například si našli nějaké informace, které k vedení pohovorů poskytuje jejich organizace). Výběrový pohovor je specifická činnost, jejíž podobu a úspěšnost do značné míry ovlivňují přítomní tazatelé, a tak je důležité, aby k ní měli odpovědný a pozitivní přístup.

## 7 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARKA, J., COLLINS, D., DVOŘÁKOVÁ, Z. aj. s použitím podkladů zahraničních expertů EIPA, CSC, INA a VAB *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. 2000. [online]. [cit. 2012-05-19]. Dostupné z www: [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m\\_potr.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_potr.html).
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BREWSTER, Ch., SPARROW, P., VERNON, G. *International Human Resource Management*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 978-1-84398-159-6.
- CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0616-0.
- Co je služba LinkedIn?* [online]. 2012. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: [http://cz.linkedin.com/static?key=what\\_is\\_linkedin&trk=hb\\_what](http://cz.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin&trk=hb_what).
- Co je to OnlineTest kompetencí?* [online]. 2012. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.onlinetestovani.cz/olt.html>.
- CORFIELD, R. *Přijímací pohovor*. Gliwice: Helion S.A., 2005. ISBN 83-7361-987-9.
- DUDEK, M. *Analýza pracovního místa* [online]. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z www: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>.
- EVANGELISTA, L. *A summary of McClelland, D.C. (1973). Testing for competence ether than for „intelligence“*. 2008. [online]. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z www: <http://www.orientamento.it/orientamento/8b.htm>.

- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FRY, R. *101 skvělých odpovědí na ostré otázky u přijímacího pohovoru. Jak zaujmout zaměstnavatele*. Brno: Computer Press, 2010a. ISBN 978-80-251-2367-6.
- FRY, R. *101 chytrých otázek, které vám pomohou u přijímacího pohovoru. Jak získat vysněné zaměstnání*. Brno: Computer Press, 2010b. 978-80-51-2140-5.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy. Jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.
- HOWARD, S. *Jak napsat CV*. Praha: Slovart, 2001. ISBN 80-7209-327-4.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- JAY, R. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kompetenční model – druhy kompetencí*. Investice do rozvoje a vzdělávání. [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: [http://www.nuov.cz/uploads/Kompetencni\\_model\\_Kompetence\\_specificke.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Kompetencni_model_Kompetence_specificke.pdf).
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

- LORENZ, M., ROHRSCHEIDER, U. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1406-X.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- MCCLELLAND, D. Testing for competence ether than for „intelligence“. *American Psychologist*. 1973, vol. 28. [online]. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z www: <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>.
- NÝVLTOVÁ, V. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2003. ISBN 80-7080-511-0.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PATEROVÁ, I. *Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR*. 2008. [online]. [cit. 2012-05-19]. ISSN 1803-3903. Dostupné z www: [http://ihned.cz/download/DOT\\_nwsltr/HRManagement\\_2008\\_14.pdf](http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf).
- PROFOUSOVÁ, H. *Pohovor v atmosféře pohody*. [online]. [cit. 2012-05-19]. Dostupné z www: [http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_rozhovor.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_rozhovor.php).
- Psychometrie online: otázky a odpovědi*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.lmc.eu/psychometrie-online/faq/>.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- Téměř polovina životopisů uvádí vědomé lži*. OnlinePrace. Výsledky anket. [online]. 2010. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: [http://www.onlineprace.cz/vysledky\\_anket](http://www.onlineprace.cz/vysledky_anket).
- TORRINGTON, D., HALL, L., TYLOR, S. *Human Resource Management*. 6th ed. Harlow: Paerson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-687-13-1.

TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

*Výzkum: Uchazeči v životopisech přehánějí*. Robert Half International. Tiskové zprávy 2011. [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHF/AboutUs/press.asp>.

WILLIAMS, L. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrové řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-903-8.

*Zákon č. 101/2000 Sb.*, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění.

*Zákon č. 262/2006 Sb.*, Zákoník práce.

*Zákon č.198/2009 Sb.*, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

ZIKMUND, M. Získávání pracovníků jako proces. *Business Vize* [online]. 2010. [cit. 2012-05-22]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>.

ZIKMUND, M. Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců. *Business Vize* [online]. 2011. [cit. 2012-05-22]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu>.

## 8 Příloha: Témata a otázky k šetření

*Úvodní informace:*

**Jaká je Vaše pozice v organizaci?**

**Jak často vedete výběrové pohovory?**

### **I. Váš názor na úlohu tazatele u výběrového pohovoru**

1. Záleží podle Vás kvalita a úspěšnost výběrového pohovoru také na schopnostech a dovednostech tazatele?
2. Proč tak odpovídáte?
3. Měl by se podle Vás každý z tazatelů nějakým způsobem v této oblasti vzdělávat?

### **II. Metodika vedení pohovoru určená pro tazatele**

4. Existuje u Vás v organizaci standardizovaná podoba, respektive metodika pro vedení výběrových pohovorů?
5. Máte k této metodice přístup?
6. Jakým způsobem Vám byla tato metodika sdělena?
  - a) *v rámci školení*
  - b) *interní normou organizace*
  - c) *jiným způsobem, uveďte jakým*
7. Řídíte se touto metodikou?
8. Je něco, co byste na této metodice upravil/a nebo změnil/a?

### **III. Vzdělávání v oblasti vedení výběrových pohovorů**

9. Měl/a jste možnost účastnit se nějaké vzdělávací aktivity týkající se vedení výběrových pohovorů (pokud jich bylo více, zaměřte se na poslední tři)?

Jakých?

- a) *interní školení/kurz*
- b) *externí školení/kurz*
- c) *koučování*
- d) *e-learning*
- e) *jiné, uveďte jaké*

**10.** Jak jste byl/a Vy osobně spokojen/a s touto vzdělávací aktivitou (s těmito aktivitami)?

- a) *zcela*
- b) *spíše ano*
- c) *spíše ne*
- d) *vůbec*

Co byste na ní/nich zlepšil/a nebo změnil/a?

**11.** Přivítal/a byste ještě nějaké další vzdělávací aktivity týkající se vedení výběrových pohovorů, které by zajistila Vaše organizace?

Jaké konkrétně?

#### **IV. Vlastní přístup**

**12.** Jak se připravujete na výběrový pohovor, kde máte být tazatelem?

Jaké podklady při přípravě používáte?

Radíte se před pohovorem s někým ohledně toho, jakým způsobem by měl být pohovor veden?

Jste před pohovorem v interakci s dalšími tazateli (pokud u pohovoru bude přítomno více tazatelů)?

Vyhledával/a jste někdy sám/sama z vlastní iniciativy nějaké informace o tom, jak přistupovat k vedení pohovoru?

**13.** Co děláte v průběhu pohovoru pro jeho kvalitní průběh?

- a) *dělám si poznámky v průběhu pohovoru*
- b) *vnímám nonverbální komunikaci uchazeče*
- c) *vědomě se snažím o aktivní naslouchání*
- d) *snažím se o eliminaci vlastních nepřiměřených, unáhlených či nevhodných reakcí vůči uchazeči*



- e) *veškeré domněnky a dojmy, které u pohovoru o uchazeči získám, se snažím ověřovat a nedělat si předčasné závěry*
- f) *jiné, uveďte jaké*

**14.** Jak probíhá Vaše *osobní* hodnocení uchazeče na základě pohovoru, v případě že jste vedl/a pohovor sám/sama?

Jak dlouho po konci pohovoru si takové hodnocení děláte?

Hodnotíte po pohovoru někdy také způsob, jakým jste ho vedl/a a vyhodnocujete, co by se do příště dalo v této oblasti zlepšit/změnit?

**15.** Pokud jste pohovor vedl/a ještě s dalšími tazateli (proběhl panelový pohovor), nebo jste vedl/a pohovor, který probíhá v rámci série individuálních pohovorů, jak probíhá hodnocení uchazeče *s ostatními tazateli*?

Jak dlouho po pohovoru většinou takové hodnocení proběhne?

Jakou formou probíhá?

- a) *osobní komunikací*
- b) *elektronickou komunikací*
- c) *písemným vyjádřením každého z tazatelů bez jejich vzájemné interakce*
- d) *jinak, uveďte jak*

## **V. Závěrečné zhodnocení**

**16.** Je podle Vás něco, co by se mělo dělat z Vaší strany, nebo ze strany organizace lépe nebo jinak v oblasti vedení výběrových pohovorů?

Proč se to podle Vašeho názoru tak doposud neděje?