

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2017–2020**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aneta Vávrová

Výběrový pohovor jako efektivní metoda výběru pracovníků

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR PART-TIME STUDIES
2017–2020**

BACHELOR THESIS

Aneta Vávrová

**Selection Interview as an Effective Method
of Selecting Workers**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Aneta Vávrová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, panu PaedDr. Josefu Petráškovi za vedení a cenné rady při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběrových pohovorů v české firmě XY a německé firmě XW. Cílem práce je zjištění efektivních postupů při výběru pracovníků ve firmách. Dále se zaměřuje na přípravu a průběh vyhodnocení pohovoru, typ otázek během pohovoru. Na závěr se práce zabývá důležitostí role tazatele, jedná se o jeden z klíčových faktorů výběrového řízení. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části bakalářské práce, která se zaměřuje pomocí dotazníkového šetření na zjištění, zdali se opravdu odlišuje vedení výběrového pohovoru v české firmě XY a německé firmě XW.

Klíčová slova

Česká firma, metoda, německá firma, personalista, uchazeč o zaměstnání, výběrový pohovor.

Annotation

The bachelor thesis deals with the selection interviews in the Czech company XY and the German company XW. The aim of this work is to find out the effective procedures in the selection of workers in companies. It also focuses on the preparation and course of the interview evaluation, the type of questions during the interview. Finally, the thesis deals with the importance of the interviewer, it is one of the key factors of the selection process. The theoretical knowledge is used in the practical part of the thesis which focuses on the questionnaire survey to determine whether it really differs to conduct a selection interview in the Czech XY and German company XW.

Keywords

Czech company, German company, method, job applicant, job interview, personnel manager.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VÝBĚROVÝ POHOVOR	11
1.1 Charakteristika výběrového pohovoru	11
1.2 Výběrový pohovor a ostatní druhy výběrových metod.....	12
1.3 Pozice a povaha výběrového pohovoru v procesu výběrového řízení.	13
1.4 Výhody a nevýhody pohovorů	14
1.5 Komunikace jako součást výběrového pohovoru.....	14
1.6 Druhy komunikace.....	15
2 TYPY, FORMY A PŘÍSTUPY VÝBĚROVÉHO POHOVORU.....	18
2.1 Typy pohovoru podle množství a struktury účastníků	18
2.2 Formy pohovoru podle obsahu a průběhu	18
2.3 Přístupy k pohovoru ze strany personalisty.....	19
3 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH VYHODNOCENÍ POHOVORU	20
3.1 Příprava strukturovaného pohovoru	20
3.2 Průběh výběrového pohovoru	21
3.3 Vyhodnocení pohovoru	21
3.4 Závěry vyplývající z pohovoru.....	22
4 TYPY OTÁZEK Z HLEDISKA FORMY A OBSAHU	23
4.1 Typy otázek z hlediska formy a obsahu	23
5 ROLE TAZATELE.....	27
5.1 Osobnost tazatele.....	27
5.2 Požadavky, schopnosti na osobnost tazatele-personalisty	27
5.3 Nejčastější chyby tazatelů	28
5.4 Odlišnost pohovoru v české a německé firmě.....	29
6 OBJEKTIVITA, RELIABILITA, STANDARDIZACE, VALIDITA JAKO VLIVNÉ FAKTORY VÝBĚROVÉHO POHOVORU	30
6.1 Objektivita	30
6.2 Reliabilita	31
6.3 Standardizace.....	32

6.4	Validita	32
PRAKTICKÁ ČÁST		34
7	IDENTIFIKACE A VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	34
7.1	Stanovení cílů výzkumu	35
7.2	Hypotézy	35
7.3	Dotazníková metoda.....	35
7.4	Časová organizace a podrobné sestavení plánu výzkumu.....	36
7.5	Vlastní výzkum.....	38
7.6	Analýza a vyhodnocení dat a hypotéz	54
ZÁVĚR		56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		58
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....		60
SEZNAM PŘÍLOH.....		62

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku postupů při výběrovém pohovoru nových pracovníků ve firmách v České republice a Německu. Přibližuje a poukazuje na problémové vedení výběrového pohovoru ze strany personalisty. Zároveň upozorňuje na problémy dnešní doby v rozdílu vedení pohovorů a jejich případné zlepšení. Tato problematika je stále velmi aktuální, obzvláště v dnešní době, kdy samotní personalisté (tazatelé) nejsou odborně proškoleni a připraveni vést odborný pohovor s uchazeči o zaměstnání. Z důvodu zachování anonymity těchto firem po celou dobu práce bude česká firma označena XY a německá firma XW.

V teoretické části práce se autorka zaměřuje na výběrový pohovor jako efektivní metodu výběru pracovníků. Popisuje zde charakteristiku, funkce a cíle výběrového pohovoru. Zároveň také nedostatky a limity výběrového pohovoru s kladeným důrazem na komunikaci během výběrového pohovoru. Seznámení s druhy komunikace. Dále jsou rozebrány jednotlivé metody pohovoru, které autorka považuje za důležité během výběrového pohovoru.

Další nedílnou součástí každého výběrového pohovoru by měl být profesionální přístup ze strany personalisty, druhá kapitola patří právě této problematice. Poukážeme také na typy pohovoru podle množství a struktury účastníků, formy pohovoru podle obsahu a průběhu.

V následující, třetí, kapitole se autorka zabývá přípravou, průběhem a vyhodnocením výběrového pohovoru uchazečů. Příprava otázek z hlediska formy a obsahu je nedílnou součástí každého odborného pohovoru. Dobrou skladbou otázek lze zjistit mnoho informací od nových uchazečů o zaměstnání. Role tazatele, tedy personalisty, úzce navazuje na předchozí vypsání bodů, jedná se o jednu z klíčových osob celého výběrového řízení.

Většina firem se potýká s problémem neodborně proškolených personalistů, tím dále nastávají chyby při výběrovém pohovoru, kdy je následně vybrán špatný zaměstnanec. Je tedy velice důležité zaměřit se na chyby personalistů (tazatelů).

Porovnávání odlišnosti pohovorů v české firmě XY a německé firmě XW. V zahraničí je preciznost a proškolenost personalistů vždy na prvním místě, bohužel tomu

tak není v českých firmách, proto další bod patří této problematice a seznámením s tímto problémem.

Druhá část bakalářské práce se zabývá praktickou částí dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření je zjistit efektivní postupy při výběru pracovníků během výběrového pohovoru v české firmě XY a německé firmě XW formou dotazníkové metody. Uvedeme identifikaci výzkumného problému. Součástí práce jsou předem stanovené hypotézy, které později potvrdí či vyvrátí dotazníkové šetření. Také zde ukážeme časovou organizaci a podrobné sestavení plánu výzkumu v jednotlivě navazujících krocích. Nahlédneme na vytvořené konstrukce dotazníků a pořadí otázek. Dotazníky jsou sestaveny dva – jeden v českém jazyce, určen pro firmu XY, a druhý dotazník sestaven v německém jazyce, určen pro firmu XW. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům obou firem, a tím se zjistilo, která firma měla lepší výsledky a hodnocení. A hlavně jak probíhaly výběrové pohovory s personalistou (tazatelem).

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění postupů při výběru pracovníků v České republice a Německu a případně poukázat na značné rozdíly ve vedení pohovorů v těchto zemích. Zjistit na základě dotazníkového výzkumu a analýzy výsledků šetření nedostatky ze strany personalistů již zmíněných firem a navrhnout řešení pro zlepšení situace. Na závěr práce eliminovat chyby tazatelů (personalistů), případně navrhnout změny pro jednotlivé firmy. Na závěr práce autorka pečlivě sděluje své zkušenosti a popisuje, jak se celá bakalářská práce vyvíjela od začátku do konce. Dozvíte se, co bylo na psaní tohoto tématu nejzajímavějšího a zároveň případně nejsložitějšího.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚROVÝ POHOVOR

Úkolem výběrového pohovoru je rozpoznat vhodné uchazeče o zaměstnání, a to nejen těch, kteří budou pravděpodobně nejlépe vyhovovat na obsazované pracovní pozice, ale zároveň přispějí i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu, organizaci. Takový uchazeč je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a následně přispívá k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury (Koubek, 2007, s. 166).

Účelem výběrového pohovoru je osobní setkání s uchazeči o zaměstnání. Je to příležitost, jak posoudit, zda daný jedinec bude vhodný pro firmu a zapadne do kolektivu organizace. Pohovor vždy tvoří část klasického tria: metoda výběru, dotazník a reference (Armstrong, 2007, s. 369).

Výběrový pohovor je důležitý pro úspěch, vše závisí na kvalitě lidí, které následně zaměstnáte. Rovněž záleží na kvalitě tazatele (personalisty), který vede odborný výběrový pohovor. Chybný výběr zaměstnance může stát firmu desetitisíce, inzeráty a poplatky s tím spojené, odměna za personální agenturu, další výdaje spojené s výměnou pracovníka. Odstupné, ušlý odbyt, školení. Růst firmy závisí na schopnosti získat a udržet si kvalitní zaměstnance (Townsend, 2006, s. 48).

„Výběrový pohovor vždy musí být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace.“
(Koubek, 2007, s.179)

1.1 Charakteristika výběrového pohovoru

Charakteristika pohovoru je považována za účelovou konverzaci, uchazeči by měli být směřováni k tomu, aby s personalisty (tazateli) volně bez bariér mluvili o sobě. Uchazeč by měl mluvit o svých dosavadních zkušenostech, praxi a své kariéře. Konverzace musí být vždy plánovaná, řízená a kontrolovaná, jedině tak dosáhneme hlavního účelu pohovoru (Armstrong, 2007, s. 370).

Výběrový pohovor probíhá v různých podobách. Povaha pohovoru ovlivňuje způsob, jímž se k němu přistupuje a jak se provádí, stupeň jeho oficiálnosti. Ve všech formách pohovorů lze odhalit určité společné rysy. Pohovory si zaslouží, abychom se jimi zabývali teoreticky i prakticky (Ludlow, 1995, s. 59).

Výše napsané platí především o výběrových pohovorech, které jsou považovány za jádro výběrového procesu. Výběrový pohovor má cíle, které se dají shrnout následujícím způsobem: získat informace o kandidátovi, aby si personalista mohl učinit úsudek o vhodnosti kandidáta ve vztahu k bezprostředním i dlouhodobým potřebám podniku, poskytnout informace o daném podniku, aby si kandidát mohl učinit úsudek o tom, zda podnik dokáže uspokojit jeho potřeby.

Úloha personalisty provádějící pohovor se z tohoto hlediska zdá dost jednoduchá, ale není tomu tak. Celý proces musíme zkoumat ve třech rozdílných, ale vzájemně propojených složkách. A to je příprava, provedení a vyhodnocení pohovoru (Ludlow, 1995, s. 59).

1.2 Výběrový pohovor a ostatní druhy výběrových metod

Autorka zde popisuje nejpoužívanější metody výběru pracovníků.

Dotazník – ve všech větších organizacích jej uchazeči o zaměstnání vyplňují. Dotazník je vhodné použít ve všech případech, obvykle se zakládá do osobního spisu přijátého pracovníka. Elektronické dotazníky se nyní vyskytují častěji.

Zkoumání životopisu – dosti oblíbená metoda výběru pracovníků, nejběžněji se používá v kombinaci s jinou metodou. Personalisté posuzovatelé se soustřeďují na informace o vzdělání a praxi uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti – bývají často nazývány jako psychologické testy, ale většinou psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti. Testy mohou být různé validity a spolehlivosti, jejich používání podléhá módě. Nyní se nejvíce používají testy nejméně validní a spolehlivé, např. testy osobnosti. Testy pracovní způsobilosti jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Zde je uveden přehled testů. Jedná se o **testy inteligence**, kde se zjišťuje, zda uchazeč o zaměstnání umí myslet a plnit určité duševní požadavky, např. jakou má paměť, rychlost vnímání, prostorové vidění (Koubek, 2007, s. 175).

Testy schopností jsou další z možných testů. Hodnotí existující schopnosti jedince a předpoklad jejich rozvoje. Testy se zaměřují na manuální zručnost, mechanické a motorické schopnosti, vlohy atd.

Testy znalostí a dovedností zjišťují ovládnutí odborných návyků, které se uchazeč naučil ve škole nebo během přípravy na povolání.

Testy osobnosti jsou řazeny do skupiny různě nazvaných testů různého záběru. Odkryta by měla být osobnostní stránka uchazeče, základní rysy povahy, zda je introvert nebo extrovert, emotivní či racionální.

Skupinové metody výběru pracovníků mají různou podobu, uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení, obhajují a argumentují před ostatními uchazeči, nebo celá skupina v časovém limitu musí společně hromadně vyřešit daný problém a jednotlivci jsou posuzováni. Tato metoda se praktikuje u výběru pracovníků do manažerských pozic.

Grafologický rozbor písma je velice okrajovou formou testů, je málo validní a spolehlivý (Koubek, 2007, s. 176).

Assessment centre je založený na vhodné struktuře metod, jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program. Simulace manažerských pracovních činností testuje pracovní způsobilost a šikovnost uchazeče o manažerskou funkci. Assessment centrem lze ohodnotit výkon současných manažerů. Skupina uchazečů vytvoří skupinu a jsou sledováni v assessment centru 6–8 posuzovateli, mezi nimiž jsou i psychologové. Uchazeči musí projít různými kroky jako pohovory, řešení případových studií, nařízená skupinová diskuze, testy schopnosti (Koubek, 2007, s. 177).

1.3 Pozice a povaha výběrového pohovoru v procesu výběrového řízení.

Výběrový pohovor (rozhovor) je ve firmách nejpoužívanější a nejvhodnější klíčovou metodou výběru pracovníků. Pohovory jsou stále na přední pozici. Tazatel (personalista) musí být dobře připraven a mít předem zvolen postup, jak pohovor povede (Koubek, 2007, s. 179).

1.4 Výhody a nevýhody pohovorů

Výhody – Tazatel, který vede a řídí výběrový pohovor má příležitost pokládat kontrolní otázky jdoucí i do hloubky, týkající se uchazečových zkušeností, a zjistí, zda splňuje kritéria na dané pracovní místo.

Uchazeči mají příležitost zeptat se na podrobnosti a detaily pracovního místa. Také se mají možnost setkat se tváří v tvář s pracovníky a zjistí, jak zapadnou mezi pracovníky, kteří s nimi budou spolupracovat. Stejná možnost se poskytuje uchazeči – posoudit organizaci, personalistu vedoucího pohovor a pracovní místo (Armstrong, 2007, s. 370).

Nevýhody – U předvídání pracovního výkonu je nedostatečná validita, zároveň nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.

Spoléhá se především na dovednosti osoby (personalisty) vedoucí pohovor, mnozí personalisté dělají pohovory velmi špatně. Tento problém je častý, ale mnoho personalistů je přesvědčeno o své bezchybnosti. To také může vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče o zaměstnání ze strany osoby (personalisty) vedoucí pohovor. Pohovor je často odkloněn neúmyslně jiným směrem, tím se zapomene na hodnocení schopností obsazovaného pracovního místa (Armstrong, 2007, s. 370).

Nevýhody pohovoru lze zmírnit použitím pouze strukturovaného pohovoru se zaměřením na odborné schopnosti a chování potřebné k výkonu práce.

Proškoleny by měly být všechny osoby (personalisté) vedoucí pohovor. Nebylo by špatné řešení zapojit více tazatelů do pohovoru, tím by se získalo více odlišných názorů na uchazeče o zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 370).

1.5 Komunikace jako součást výběrového pohovoru

Komunikace vytváří proudění informací z jednoho bodu zdroje k druhému bodu, a to k příjemci, jedná se o přenos nebo vytváření znalostí. Komunikace během výběrového pohovoru je nutná. Uskutečňuje se v určitém čase, prostoru a za různých okolností. Každá komunikace má svůj účel a smysl (Vybíral, 2005, s. 25–32).

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Slovo je latinského původu a znamená něco spojovat. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, komunikace s uchazečem o zaměstnání během výběrového pohovoru. Komunikace je považována za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem více, jde o sebe prezentaci, o sebe potvrzování. Také jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci sdělení. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování či usnadňování porozumění. Nelze nekomunikovat. Nejdůležitější charakteristiky komunikace můžeme shrnout do těchto základních bodů. Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování. Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. Také je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů. Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů. (Mikuláščík, 2010, s. 19-20).

Rozlišujeme pět funkcí komunikování:

Informovat – předáváme zprávu, oznamujeme či něco prohlásíme, jedná se o informativní funkci.

Instruovat – funkce instruktážní – dobře navedeme danou osobu, dáme typ nebo recept. Vysvětlení významu, popisu, postupu jako něco dělat nebo jak něčeho dosáhnout.

Přesvědčit – úkolem přesvědčování je, aby jistá osoba změnila názor, naklonit si osobu na svou stranu, lehce ji zmanipulovat.

Vyjednat, domluvit se – hledá se vhodné řešení a vyřešení, cílem je dospět k dohodě funkcí vyjednávací nebo operativní.

Pobavit – funkce zábavní slouží k rozveselení druhého nebo i sebe sama.

Mnoho lidí, kteří komunikují si neuvědomuje, že se více zaměřují na formu než obsah, předvádějí se ve svém přednesu a vystupování je zřejmá manýra, kladou důraz na zdvořilost a spisovnost. Záměrem komunikace může být exhibice, snaha upoutat pozornost ke své osobě (Vybíral, 2005, s. 25–32).

1.6 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátorů užívat a měnit. Záleží na dovednosti každého

uživatelé, jak dovede citlivě užívat optimální způsoby, které respektují situaci, úmysl, individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikujete, koho přesvědčuje.

Komunikace se dělí podle různých kritérií. Změříme se na vysvětlení jednotlivých pojmů, které označují specifiku komunikační interakce. Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně i během výběrového pohovoru.

Komunikace záměrná – komunikátor má pod kontrolou vše co prezentuje. Způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.

Komunikace nezáměrná – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl (výsledek může být ovlivněn trémou, nebo jinými emocemi).

Komunikace vědomá – komunikátor si uvědomuje, co říká a jak to říká. Může, ale také nemusí, uspokojovat záměr. Do značné míry se tedy pojmy vědomá a záměrná komunikace vzájemně překrývají.

Nevědomá komunikace – komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev kompletně a nebo pouze některé jeho složky. Komunikace nevědomá se zároveň může do určité míry překrývat s významem komunikace nezáměrné.

Kognitivní komunikace – logická, racionální, smysluplná. Preferovány jsou logické argumenty.

Afektivní komunikace – komunikace prostřednictvím emočních projevů, velké působení na city.

Pozitivní komunikace – signalizuje souhlas, přijetí, obdiv nadšení. Pro personalisty či manažery je důležité vědět, že i věci nepříjemné, například kritiku, lze prezentovat přijatelně, pozitivně. (Mikuláščík, 2010, s. 31).

Uvedené komunikační druhy komunikace by měl ovládat každý správný personalista, během výběrového pohovoru. V případě personalisty by se vždy převážně mělo jednat o komunikaci záměrnou, vědomou, kognitivní a samozřejmě pozitivní. Záleží na tom jaký druh komunikace je zvolen, v tomto duchu je následně veden celý výběrový pohovor. Během komunikace je nezbytná otevřenost změnám. Mnohdy děláme závěry, aniž vyslechneme druhou stranu až do konce. Jindy se můžeme nechat ovlivnit tím jak je uchazeč o zaměstnání oblečený, zda je nám sympatický či ne. Komunikační způsobilost je schopnost zpracovávat zprávy tak, aby dosáhly toho, co je jejich cílem. (Mikuláščík, 2010, s. 31).

Negativní komunikace – vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení, pokárání, kritiku, ale také předstírání, skrývání, zatajování. Negativní komunikace nikdy nemůže vyvolat pozitivní reagování druhé strany.

Shodná komunikace – sdělované informace mezi komunikujícími lidmi se shodují, neodporují si obsahově, ani formálně.

Komunikace neshodná – je opakem komunikace shodné, sdělované informace účastníků jsou v rozporu a odlišují se.

Asertivní komunikace – sebeprosazující, respektující totéž právo i pro jiné v rámci přijatelných pravidel.

Agresivní komunikace – bezohledná, útočná, sobecká vůči jiným.

Manipulativní komunikace – neférová forma jednání.

Pasivní komunikace – ústupná, klidná, uhýbající, úniková a bojácná.

Interpersonální komunikace – komunikace mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno více lidí. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání, při němž jsou používány všechny dostupné komunikační prvky. Jedná se o komunikaci dvou lidí, je přitom mnohem větší příležitost využívat zpětnou vazbu.

Jednosměrná komunikace – role mluvčího a vnímajícího se vůbec nemění (jeden mluví a druhý pouze poslouchá). Tato forma je charakteristická pro autoritativní přístup.

Dvousměrná komunikace – komunikace kde se střídají mezi účastníky role komunikátora a komunikanta. Je to velká příležitost pro zpětnou vazbu a spontánnost projevu.

Komplementární komunikace – je to reciproční komunikace z pozice doplňujících se rolí personalista, který vede pohovor- uchazeč o zaměstnání.

Tváří v tvář – obě komunikující strany stojí nebo sedí přímo proti sobě. Reagování je bezprostřední, vzájemné a okamžité. (Mikuláščík, 2010, s. 31-33).

2 TYPY, FORMY A PŘÍSTUPY VÝBĚROVÉHO POHOVORU

2.1 Typy pohovoru podle množství a struktury účastníků

Pohovor 1+1 vede s uchazečem jeden představitel organizace, zpravidla personalista, vedoucí pracovník, nadřízený. Tento typ pohovoru umožňuje otevřenější atmosféru, ale posuzování uchazeče může být dosti subjektivní. U méně kvalifikované práce lze použít tento typ pohovoru.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) je tvořen 3–4 osobami navzájem důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. V panelu posuzovatelů nesmí chybět personalista, psycholog, vyšší nadřízený. Členové obsazeného panelu si předem dohodnou své role. Tento typ pohovoru více stresuje než předchozí typ pohovoru 1+1. Používá se u náročnějších pozic (Koubek, 2007, s. 179).

Postupný pohovor se provádí sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli, cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Tento pohovor je pro uchazeče časově náročnější, únavnější (Koubek, 2007, s. 179).

Skupinový (hromadný) pohovor znamená skupinu uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině, šetří čas, ale také nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich. Tento pohovor je náročný na připravenost, schopnost, a hlavně pozornost posuzovatele (personalisty) (Koubek, 2007, s. 180).

2.2 Formy pohovoru podle obsahu a průběhu

Nestrukturovaný volně plynoucí pohovor nemá stanoveny cíle, obsah i postup s časovým rozvrhem se utváří během pohovoru. Uchazečům je umožněn subjektivní přístup, často se sklouzne k otázkám osobního charakteru a možná i trochu zasahují do soukromí uchazeče, a už vůbec se nevztahují k požadavkům obsazovaného místa.

Nejedná se tedy o spolehlivou metodu výběru pracovníků, ale často lze lépe posoudit osobnost uchazeče. Tato metoda není ani validní (Koubek, 2007, s. 180).

Strukturovaný standardizovaný pohovor je od začátku až do konce celý naplánován. Obsah, pořadí otázek a čas, vše bodově rozepsané. Všem uchazečům o určité pracovní místo jsou položeny stejné otázky. U strukturovaného pohovoru se zakládají a archivují veškeré dokumenty, pro případ stížností ze strany uchazečů. Strukturovaný pohovor je velice náročný na přípravu (Koubek, 2007, s. 180).

Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody a eliminuje nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je velice náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení a soustředěnost (Koubek, 2007, s. 180). První část pohovoru může být strukturovaná a druhá část volně navazující, ale nesmí se zapomenout na to, že na konci pohovoru musí být veškeré cíle splněny. Tento typ pohovoru má také vymezen celkový čas průběhu pohovoru Koubek (2007, s. 181).

2.3 Přístupy k pohovoru ze strany personalisty

Personalista by měl být vždy na pohovor řádně připraven a proškolen, jelikož vše se odehrává v jeho režii. Neexistuje žádný jediný ověřený postup, jak přesně přistupovat k pohovoru, každý pohovor je individuální a originální. Ke každému uchazeči se musí přistupovat individuálně. S uchazečem hned na začátku navážeme vlídný rozhovor, tím uchazeč o zaměstnání zjistí, že nemusí mít strach mluvit o svých silných i slabých stránkách. Během pohovoru bychom se měli zajímat a soustředit na poslední období a nezabývat se minulostí uchazeče. Otázky kladené personalistou na stranu uchazeče nemohou být kladeny agresivním stylem ani naznačovat kritiku směrem k uchazeči.

Personalista musí být vždy milý, ochotný naslouchat a chovat se profesionálně, i když mu na uchazeči od začátku něco neseďí, personalista musí být za každé situace taktní a nikdy si nesmí dovolit uchazeče zesměšnit či znejistit během výběrového pohovoru. Personalista si musí během výběrového pohovoru hlídat řeč svého těla, jelikož to má značný význam. Doporučuje se udržovat přirozený kontakt očima a vyměňovat pohledy s uchazečem. Dobrým dojmem nepůsobí také to, když personalista je rozvalen v křesle působí to nevhodně, mělo by se sedět zpřímá a nehrbit se (Armstrong, 2007, s. 383).

3 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH VYHODNOCENÍ POHOVORU

3.1 Příprava strukturovaného pohovoru

(1) Je nezbytné a nutné vycházet z analýzy pracovních míst, specifikace a popisu pracovního místa. Pouze tak lze nejpřesněji stanovit schopnosti, znalosti, dovednosti a ostatní požadavky pracovního místa na pracovníka.

(2) Na základě požadavků a znalosti pracovního místa můžeme formulovat otázky pro výběrový pohovor. Otázky se musí týkat výhradně pouze práce, musejí být přesné, jednoznačné, hodnotící schopnosti, dovednosti a znalosti uchazeče. Je dobré vymyslet i otázku situační, na kterou uchazeč musí odpovědět, jak by se zachoval v dané situaci a jak by reagoval. Při sestavování otázek je celkově potřeba vyhnout se otázkám, na které by bylo možné odpovědět pouze ano či ne.

(3) Zároveň s formulováním otázek se formulují i modelové standardní odpovědi na tyto dané otázky. Otázky musejí být odstupňovány v souladu s požadavky pracovního místa. Nelze použít odpověď, která by přesahovala tyto požadavky, např. je-li na pracovní místo požadováno střední odborné vzdělání, pak nelze hodnotit uchazeče s vysokoškolským vzděláním vyšším počtem bodů než uchazeče se středním vzděláním. Je třeba stanovit, která odpověď je dobrá, vyhovující a nevyhovující, případně další mezistupně (doporučuje se pětibodová stupnice hodnocení u každé otázky). Jestliže je obtížné posoudit správnost odpovědi, musíme se zamyslet nad zpřesněním či přeformulováním otázky (Koubek, 2007, s. 181).

(4) Otázky a modelové odpovědi by měli formulovat lidé, kteří se pohybují na obsazovaném pracovním místě a důvěrně ho znají a dokážou popsat povahu práce na daném pracovním místě. Rovněž tyto lidé musí být členy skupiny posuzovatelů a zúčastňovat se pohovoru. Doporučuje se zajistit alespoň tři posuzovatele. V této skupině posuzovatelů by měl být nadřizený pracovníka, jelikož je nejdůležitějším členem rozhodující skupiny. Dále by měl být přítomen pracovník personálního útvaru, pracovník pracující na stejném pracovním místě. Je možné si přizvat i psychologa, toho však nevyužívá mnoho firem. Hodnotící členové dané skupiny musejí být řádně proškoleni (Koubek, 2007, s. 181–182).

(5) Uchazeči se na pohovor zvou s časovým odstupem. Tyto intervaly jsou dobré v tom, aby se uchazeči navzájem nepotkávali, a tím neměli šanci si předávat informace o tom, jak výběrový pohovor probíhal a jaké byly kladeny otázky.

(6) Uchazeč se hodnotí již v průběhu pohovoru, což může uchazeče znervózňovat, ale přináší to podrobnější výsledky, tento postup se většinou doporučuje.

(7) Výsledky všech uchazečů se vyhodnocují po ukončení všech pohovorů. Hodnocení každé otázky od členů poroty se zprůměruje a na základě získaných bodů se sestavuje pořadí uchazečů. Vybrán je uchazeč s nejvyšším počtem bodů (Koubek, 2007, s. 182).

3.2 Průběh výběrového pohovoru

Nikdy nesmí docházet k narušování pohovoru. Organizace místa, kanceláře, zasedací místnosti, musí být vhodně zvolena, aby nedocházelo ke vstupu nečekaných osob do místnosti, atmosféru pohovoru by neměl narušovat ani telefon. Uchazeči se během pohovoru musí cítit komfortně a uvolněně. Personalista během pohovoru zapisuje poznámky, nelze si vše o uchazečích pamatovat.

Velice záleží na milém uvítání uchazeče a zahájení pohovoru / rozhovoru. Každý uchazeč by měl být seznámen s průběhem a plánem rozhovoru. Zpočátku jsou uchazeči kladeny jen snadné otázky. Personalista musí uchazeče přivést k řeči. Uchazeč by měl být povzbuzován a nenápadně veden našim předepsaným směrem. Nikdy se nenechává iniciativa na uchazeči, rádi odbočují od tématu věci. Taktně uchazeče usměřňujeme a dodržujeme rozepsaný časový plán. Uchazeč vždy dostane nezkreslené informace a má možnost se ptát na otázky, které ho zajímají. Na závěr pohovoru je slušnost každému uchazeči poděkovat za zájem o pracovní místo (Koubek, 2007, s. 182).

3.3 Vyhodnocení pohovoru

Výběr uchazečů musí vždy probíhat podle nejlepšího vědomí a svědomí. Uchazeč s nejvyšším počtem bodů, s přihlédnutím na sympatie, které získal od odborné komise, je personalistou (tazatelem) telefonicky či e-mailem obeznámen o tom, že prošel

výběrovým řízením a splnil veškerá kritéria pro vypsanou pozici. Personalista v následujících dnech sdělí další podmínky pro nástup do zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 384).

3.4 Závěry vyplývající z pohovoru

Na pohovor se dostaví mnoho typů uchazečů, je dobré se nenechat oklamat příjemným, výřečným a sebejistým uchazečem. Zkušenosti a potenciál jsou na prvním místě, pouze obal uchazeče bez obsahu je pro firmu bezpředmětný, neměla by mít zájem zaměstnat takového uchazeče. Je potřeba vyvarovat se haló efektu, většinou k němu dochází na základě jedné či dvou vynikajících vlastností – upřednostňujeme nějakého uchazeče a přehlízíme jeho negativa (Armstrong, 2007, s. 384).

Jednotliví uchazeči by měli být posouzeni v porovnání s kritérii. Ta mohou být vytvořena na základě jednotlivých položek schopností, kterými jsou dovednosti, vzdělání, příprava na povolání, praxe a celková vhodnost. Podle každé z těchto položek můžeme uchazeče klasifikovat jako velmi přijatelný, přijatelný, přijatelný na hranici, nepřijatelný. Specifikace pracovního místa by měla ukázat, které požadavky jsou nezbytné a které jen žádoucí. Samozřejmě je, že uchazeči, aby přicházeli v úvahu pro dané pracovní místo, musejí být přijatelní nebo v ojedinělých případech potřeby obsadit pracovní místo za každou cenu - přijatelní na hranici, a to u všech nezbytných požadavků. Následně bychom měli vzájemně porovnat svá hodnocení všech uchazečů o zaměstnání. Pak můžeme udělat závěr o tom, kterým uchazečům bychom na základě jejich posouzení podle jednotlivých kritérií dali přednost (Armstrong, 2007, s. 384).

Finální výběr vhodného uchazeče o zaměstnání vždy musí být podle nejlepšího vědomí a svědomí. Může se objevit jen jeden vynikající uchazeč, ale dosti často bývají dva nebo tři. Za těchto okolností musíte dojít k vážnému názoru o tom, kdo z nich asi bude nejlépe vyhovovat pracovnímu místu v organizaci. Dotyčný by měl mít předpoklady pro dlouhodobé zaměstnání v organizaci. Nezatracujte však druhého nejlepšího. Je lepší to zvážit znovu. Pamatujte si, že je třeba si udělat záznamy o důvodech vaší volby i o důvodech odmítnutí jiných uchazečů. Tyto záznamy společně s dalšími dokumenty je třeba uchovávat alespoň šest měsíců, aby byly k dispozici v případě, že by vaše rozhodnutí bylo zpochybněno jako diskriminace (Armstrong, 2007, s. 384).

4 TYPY OTÁZEK Z HLEDISKA FORMY A OBSAHU

Většina položených otázek personalistou během výběrového pohovoru je nevhodných z hlediska formy a obsahu, je třeba se zaměřit na typ otázek z tohoto hlediska. Položit dobrou otázku není věcí přirozeného talentu, ale dobré přípravy na pohovor a správného sestavení otázek (Townsend, 2006, s. 6).

4.1 Typy otázek z hlediska formy a obsahu

Otevřené otázky: slouží k tomu, aby se uchazeči rozpovídali a poskytli kompletní odpověď. Nestačí pouze jednoslovné odpovědi z nich se nic nedozvíme. Pohovor by se měl začít jednou až třemi otevřenými otázkami, tímto uchazeči pomůžeme, aby se uklidnil a nebyl nervózní (Armstrong, 2007, s. 378). Na otevřenou otázku existuje mnoho odpovědí (Townsend, 2006, s. 8).

Typ otázky: „Mohl/a byste uvést nějaké příklady?“ (Armstrong, 2007, s. 378).

Uzavřené otázky: dotázaný je nucen vybrat odpověď z předepsaných variant odpovědí. Na uzavřenou otázku existuje pouze jedna odpověď (Townsend, 2006, s. 8).

Otázky jdoucí do hloubky: používají se ke zjištění a ujištění všech skutečností, které se tazatel dozvídá. Pokládají se v případech, když odpovědi jsou nedostačující a příliš obecné nebo při tušení existence nějaké závažné informace, kterou uchazeč neprozradil. „Špatní tazatelé mají sklon nechat vše bez povšimnutí, používají obecné nebo nic neříkající odpovědi, aniž by se pokoušeli zjistit další podrobnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 378)

Typ otázky: „Jaká byla přesně vaše úloha v tomto projektu?“ (Armstrong, 2007, s. 378).

Konkretizující otázky: cílem těchto otázek je vyjasnit a upřesnit skutečnost. „Očekávanou odpovědí bude jasné, srozumitelné slovo nebo krátká věta.“ (Armstrong, 2007, s. 379) Jedná se o sondu směřující do hloubky, směřuje k faktickému tvrzení.

Typ otázky: „Proč se něco stalo; Proč k tomu došlo?“ (Armstrong, 2007, s. 379).

Hypotetické otázky: se především používají ve strukturovaných pohovorech. Uchazeč má popsat a říct, jak by reagoval na určitou konkrétní situaci. Otázky by měly

být připraveny předem, ale lze je doplnit i v průběhu pohovoru. Cílem je zjistit, jak by uchazeč zvládl řešení a ustál problémy, pokud bude přijat do konkrétní firmy nebo organizace (Armstrong, 2007, s. 379).

Typ otázky: „Co si myslíte, že byste dělal/a, kdyby...?“ (Armstrong, 2007, s. 379).

Otázky zaměřené na chování se vyskytují ve strukturovaných pohovorech s orientací na chování uchazeče. Cílem je donutit a přimět uchazeče přemýšlet, jak by se choval v kritických situacích, které jsou důležité pro úspěšný výkon práce ve firmě (Armstrong, 2007, s. 380).

Typ otázky: „Mohl/a byste popsat případ, kdy jste dokončil/a projekt nebo splnil/a úkol navzdory velkým obtížím?“ (Armstrong, 2007, s. 379).

Otázky zaměřené na způsobilost prozradí, jaké má uchazeč dovednosti, jak používá své schopnosti a co je případně schopen dělat. Otázky mohou být otevřené, konkretizující, nebo naopak mohou jít do hloubky, ale vždy mají být zaměřeny pouze na dané pracovní místo. Typy otázek musí být jednoznačně směřující na to, co uchazeč musí znát a být schopen dělat ve firmě. Získání informací na míru nám velice pomůže (Armstrong, 2007, s. 380).

Typ otázky: „Jaké hlavní dovednosti budete potřebovat v práci, pokud budete přijat/a?“ (Armstrong, 2007, s. 380).

Otázky týkající se motivace: „*Míra, v jaké je uchazeč motivovaný, je osobní kvalitou, které, má-li být řádně posouzena, je obvykle nutné věnovat zvláštní pozornost. Lze toho dosáhnout spíše dedukcí než přímými otázkami.*“ (Armstrong, 2007, s. 380)

Nikdy se neptáme napřímo, např. „Jak jste motivovaný?“

Typ otázky: „Čeho jste dosáhl/a?“ „Jak jste toho dosáhl/a?“ (Armstrong, 2007, s. 380).

Otázky udržující plynulost pohovoru mají za cíl udržovat plynulý průběh výběrového pohovoru a směřovat uchazeče, aby hlouběji vysvětlili to, co při pohovoru řekli. Tazatel (personalista) by měl během výběrového pohovoru uchazeče povzbuzovat slovy: „velice dobře“, „to je zajímavé“, „pokračujte dále“ (Armstrong, 2007, s. 381).

Typ otázky: „Můžeme pohovořit o vašem dalším zaměstnání?“ (Armstrong, 2007, s. 381).

Ověřovací otázky slouží ke zjištění správného výkladu toho, co uchazeč prozradil. Tazatel si musí ověřit, zda správně pochopil uchazečova slova. Je vhodné

stručnými slovy zopakovat to, co uchazeč řekl a zeptat se, zda s vaší verzí souhlasí, popřípadě poprosit o rozvedení situace ještě více (Armstrong, 2007, s. 381).

Typ otázky: „Například byste mi mohli říci: Pokud jsem to pochopil, odešel / odešla jste ze svého posledního zaměstnání, protože jste se svým šéfem nesoúhlasil/a v řadě základních otázek – pochopil jsem to správně?“ (Armstrong, 2007, s. 381).

Otázky týkající se kariéry vypovídají o uchazeči a vývoji jeho kariéry. Podle otázek lze zjistit motivaci a přístupy uchazeče k práci, dovednosti, zkušenosti (Armstrong, 2007, s. 381).

Typ otázky: „Co jste se v novém zaměstnání naučil/a?“ (Armstrong, 2007, s. 381).

Otázky zaměřené na práci informují tazatele o konkrétních stránkách uchazeče a také pracovní historii, která je důležitá (Armstrong, 2007, s. 381).

Typ otázky: „Kolik dní absence jste měl/a v minulém roce?“ (Armstrong, 2007, s. 381).

Otázky týkající se mimopracovních zájmů jsou považovány za nedůležité, nemělo by jim být mnoho času. Otázky jsou vhodné např. pro studenta, pokud je potřeba zjistit jeho pracovní směr a zájmy, jaká cesta by ho bavila (Armstrong, 2007, s. 382).

Zbytečné otázky se dělí na otázky vícenásobné (složené otázky) a návodné otázky. Pravděpodobně se Vám dostane jen neúplné nebo zavádějící odpovědi. Klad'te vždycky pouze jednu otázku.

Složená otázka: „Jaké dovednosti jste nejčastěji při své práci používal/a? Byly to odborné, vůdcovské, týmové, nebo komunikační dovednosti?“ (Armstrong, 2007, s. 382).

Návodná otázka: „Chápu to tak, že ve skutečnosti nevěříte, že...?“ (Armstrong, 2007, s. 382).

Otázky, kterým je třeba se vyhnout: Je potřeba se vyhnout jakýmkoliv otázkám, které by mohly být považovány jako předpojaté vůči lidem určitého pohlaví, rasy nebo tělesné vady. Bylo by dobré se nikdy neptat na otázky zmíněné níže (Armstrong, 2007, s. 382).

Nevhodné:

- Typ otázek: „Plánujete ještě nějaké děti?“
- „Trápí vás, že jste příslušníkem této etnické skupiny?“
- „Kdo bude pečovat o Vaše děti, když budete v zaměstnání?“

- „Myslíte si, že budete s Vaší tělesnou vadou schopen / schopna plnit úkoly pracovního místa?“ (Armstrong, 2007, s. 382).

Užitečné otázky pro pohovor:

- Typ otázek: „Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?“
- „Co jste se ve svém posledním zaměstnání naučil/a?“
- „Co vás zajímá na tomto pracovním místě a proč?“
- „Jaké typy problémů jste v současné době ve své práci úspěšně vyřešil/a?“
- „Je ještě něco ve vaší pracovní kariéře, o čem jsme zatím nehovořili, ale o čem bychom podle vás měli vědět?“
- „Jaký je váš přístup k práci v týmu?“ (Armstrong, 2007, s. 382).

Otázky týkajících se mimopracovních zájmů: neměli byste trávit mnoho času tím, že budete lidem s pracovními zkušenostmi pokládat otázky týkající se mimo pracovních zájmů a koníčků. Tyto otázky nám mohou pouze poskytnout určitou informaci o motivaci uchazečů v případech kdy se nám podaří prozkoumat hloubku a vytrvalost těchto zájmů (Armstrong, 2007, s. 382).

5 ROLE TAZATELE

Role tazatelů, tedy personalistů, jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty, (např. ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů) nebo specialista (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování). Dále může být rozdílnost podle úrovně, na níž pracují (strategická, výkonná a administrativní) nebo také podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují a dle jejich vlastních schopností (Armstrong, 2007, s. 79).

Druhy rolí: proaktivní role iniciátora, reaktivní role někoho, kdo reaguje na nějaké podněty či požadavky, ideálně najít obojí v jedné osobě. Personalisté vymýšlí, vytváří provázané strategie lidských zdrojů, inovují, zasahují a působí jako interní poradci. Podporují základní hodnoty organizace či firmy, etické principy a zásadovosti. Podstatné je zaměřovat se na problémy podniku (Armstrong, 2007, s. 79).

5.1 Osobnost tazatele

Moderní personalista musí být ochoten stále na sobě pracovat a zlepšovat své nedostatky. Požadovány jsou teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce. Je dobré se vyznat i v ostatních problémech dané organizace. Personalista během rozhovoru musí ovládat umění konverzace a umění naslouchat. Tazatel v rozhovoru nemůže být pouze prázdnou nepopsanou tabulí bez žádného výrazu, na které nejde nic rozpoznat a v níž se nic neodráží (Kolman, 2004, s. 138).

Pokud má tazatel malé zkušenosti, tím více se musí snažit zkušenosti pochytit a získat, jedině tak se může stát dobrým profesionálním personalistou. Věkově a profesně starší personalisté již vědí, že zkušenosti se nedají načíst, musejí se získat pouze praxí (Evangelu, 2009, s. 20).

5.2 Požadavky, schopnosti na osobnost tazatele-personalisty

Personalista musí mít určité schopnosti pro vedení výběrového pohovoru. **Znalost podniku a kultury** – personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku a snaží se

o správné uplatňování. Znalost a přehled podnikové kultury je pro personalistu velice důležitá. **Strategické schopnosti** – realizují a vytváří promyšlené, logické vzájemně propojené personální strategie, které odpovídají podnikovým cílům. **Efektivnost organizace** – navrhuje praktická řešení a přispívá k analýzám a diagnózám problémů spojených s lidmi. Personalista zajišťuje kvalifikovanou, oddanou pracovní sílu. **Interní konzultování** – navrhuje praktická řešení v případě problému s lidmi, analyzuje problémy. **Poskytování služeb** – musí předvídat požadavky a uzpůsobovat své služby v oblasti řízení lidských zdrojů. **Soustavný odborný rozvoj** – je důležitý. Personalista se tak soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti. Neustále si udržuje přehled v novinkách v řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 93). Nedílnou součástí každého personalisty by mělo být praktické myšlení (selský rozum) (Evangelu, 2009, s. 21).

Práce personalisty je po všech stránkách náročná, má vysoký morální a etický kredit. Pro dobře odvedenou práci v této oblasti nestačí jen získat informace. Důležitá je náročnost na sebe sama – přísnost na sebe sama, skutečná délka odborné praxe, cílené vedení a koučování odborníkem při vyhodnocování získaných informací. Nejvyšší váhu však má vnitřní skromnost a úcta k druhým i jejich chybám, takového chování a člověka si váží každý (Evangelu, 2009, s. 22).

5.3 Nejčastější chyby tazatelů

Často se během výběrového pohovoru stává, že hodnotitel (personalista) je zaujat vůči novému uchazeči (d'Ambrosová, 2009, s. 102). Nepřipravenost tazatele před výběrovým pohovorem se považuje za největší chybu, vše musí mít systematickosti a umět poskytnout informace o firmě. Personalisté se často povyšují nad uchazeči o zaměstnání, což je nepřipustné. Arogantní postoj tazatele, „jen já mohu mít pravdu“, není dobrým způsobem vedení pohovoru. Nemělo by být pravidlo, že v nejkratším čase se musí stihnout co nejvíce pohovorů, tazatel je pak nesoustředěný, unavený a přenáší špatnou náladu a nervozitu na uchazeče o zaměstnání.

Po každém pohovoru je dobré si nechat, alespoň 15–20 minut pauzu před dalším pohovorem, než nám přijde další uchazeč.

Za den je optimální mít maximálně 6–8 hodinových pohovorů, poté už je člověk nesoustředěn (Armstrong, 2002, s. 380).

Princip lidského chování a přístupu k novým uchazečům by měl být pro každého personalistu či člověka vykonávající tuto funkci v sociální oblasti samozřejmostí. Velká většina lidí je o sobě přesvědčena, že je milá, hodná, vstřícná, respektující druhé. Při hlubším a konkrétnějším rozboru jednotlivých situací pak žasne, jak povýšeně, konformně, lenivě či hystericky jedná s druhými osobami. Vše výše napsané v personalistice není přípustné, ale bohužel se to v mnoha českých firmách praktikuje (Evangelu, 2009, s. 19).

V dnešní společnosti, která je založená na znalostech lidské zdroje hrají jednu z hlavních rolí, jsou stále více považovány za klíčový faktor úspěchu společnosti a firemní kultury, proto je třeba si svých nastávajících zaměstnanců vážit a chovat se ke všem s úctou hned od prvního kontaktu, což mnoho personalistů nedokáže (Ringlstetter, 2008, s. 160–162).

5.4 Odlišnost pohovoru v české a německé firmě

Je známo, že v procesu získávání a výběru zaměstnanců v německých firmách či organizacích převládá strukturovaná forma výběrového pohovoru. Personalisté / tazatelé mají vždy připravené cílené otázky, přesně vypracovaný formulář, pečlivě si zapisují poznámky v průběhu pohovoru a po celou dobu výběrové řízení pečlivě sledují a naslouchají uchazeči. Průběh celého pohovoru se zaměřuje na odborné předpoklady uchazeče. Proto se autorka této práce zabývá otázkou, proč tento kvalitní systém není nastaven i v českých firmách či zda je tento předpoklad skutečně naplněn. Jak je známo, přístup českých personalistů bývá poněkud odlišný, nedbají na základní věci ohledně připravenosti pohovoru (Tixier, 1996, s. 68–80).

6 OBJEKTIVITA, RELIABILITA, STANDARDIZACE, VALIDITA JAKO VLIVNÉ FAKTORY VÝBĚROVÉHO POHOVORU

Tyto čtyři metody poskytnou nejsprávnější informace, zároveň umožní získat podklady pro odborné otázky. Téměř každý personalista (tazatel) je rád, pokud může pro své závěry využít nejen svou vlastní intuici, ale i přesnější metody, jako jsou dotazníky, výkonové odborné testy (Evangelu, 2009, s. 24). Diagnostické pomůcky si každá firma zvolí sama podle toho, co jí bude vyhovovat. Jsou dvě možnosti: koupit některý z univerzálních produktů od konkrétní firmy, která je na tento obor specializovaná a vhodný produkt nabízí, nebo si vytvořit vlastní verzi. Obě tato řešení mají své výhody a nevýhody. Koupit nabízený produkt od firmy zní lákavě – většina prodejců během 10 až 20 minut dokáže otestovat zaměstnance pomocí stisknutí tlačítka, získat informace o osobnosti člověka a jeho motivaci. Tento způsob je neefektivní, nelze během několika minut odhalit a poznat osobnost člověka. Každý člověk, v tomto případě uchazeč o zaměstnání, je individualita. Nikdy není možné, bez pohovoru a za několik minut, zcela poznat člověka (uchazeče) a jeho možnosti (Evangelu, 2009, s. 24).

Odvážnější personalista vytvoří vlastní metodu, sestaví dotazník pro personální pohovor, do kterého si pak zaznamenává i poznatky během průběhu pohovoru. Jednotlivé body se sestaví podle toho, co potřebujeme zjistit. Možnost je vést odborný pohovor nebo si jen popovídat, dát uchazeči dotazník, nebo se jen písemně na něco zeptat. Tímto způsobem lze uchazeče sledovat a zároveň posuzovat. Metoda je efektivní tehdy, když splňuje tři hlavní kritéria: objektivitu, reliabilitu a validitu (Evangelu, 2009, s. 25–26).

6.1 Objektivita

Objektivitu dokáže personalista přímo a velice dobře ovlivnit, a to i v případě využití metod, které si sám sestavuje a vytvoří. Výsledek není závislý na zadávajícím, personalista se musí postarat o to, aby ho svým chováním nezkresloval. Zároveň je důležité se postarat, aby ani hodnocený neměl možnost si sám vylepšit výsledky. Objektivita personální metody závisí na níže vyjmenovaných bodech.

Nezbytné je správné zadávání pokynů, vytvoření stejného prostředí pro všechny hodnocené uchazeče a jednoznačnost situace.

Pro zvýšení objektivitu u personálního pohovoru musíme mít připravený vždy seznam otázek, který zadáme všem zájemcům o nabízené pracovní místo. Nejlepší je polostrukturovaný rozhovor s nucenou volbou odpovědí. U dotazníku je vhodné se naučit přímo věty, které budeme při zadávání uchazečům přeríkávat. Snažíme se všem uchazečům zajistit stejné podmínky i když to úplně vždy není možné. Vždy se musí počítat s nějakými drobnými odchylkami. Úkolem je tyto vlivy co nejvíce eliminovat (Evangelu, 2009, s. 26–27).

6.2 Reliabilita

U každé metody si musíme ověřit její spolehlivost. Hlavně v situaci, kdy si personalista vytváří svůj vlastní nástroj, např. dovednostní test nebo dotazník. Např. když se pokoušíme zjišťovat, zdali má určitý uchazeč správné předpoklady pro analytickou práci. Dotazník je nutné zaměřit na vhodně zvolené otázky na zjištění způsobu práce, přesnosti informací, hloubky analýzy při rozboru zátěžových situací. Na základě získaných odpovědí se pak rozhoduje, jak postupovat dále. Nový pracovník se může jevit dostatečně analytický, ale může to být proto, že sám personalista je osobnost s výrazným operativním jednáním. Např. počítačový odborník, špička ve svém oboru, který celý život rozvíjí své analytické myšlení, získané výsledky zhodnotí jako velice průměrné. Tento problém nevyřeší žádná metoda, ani ta sebelepší není vůbec přesná. Jedná se o odchylky pravdivého výsledku, lidem se často stává, že v situacích podvědomě vnímají normu určitého chování, a zejména podle sebe posuzují, zda jsou druzí lidé dosti hodní, pečliví, průbojní. Této chybě je třeba se vyvarovat jinou porovnávací metodou, která se zaměřuje na stejnou problematiku a je již ověřena. Diskuze s kolegy k tématu má také velkou účinnost, každý sdělí svůj názor (Evangelu, 2009, s. 27–28).

6.3 Standardizace

Metoda se zaměřuje na zjištění přítomnosti charakteristiky a její míry ve vztahu k výkonům, předpokladům a schopnostem podobné skupiny lidí. Porovnání je možné pouze za předpokladu, že podmínky a průběh situace, měření, vyhodnocování a registrace zůstaly stejné a měnily se co nejméně. Personalisté protestují a poukazují na uniformitu a řazení lidí do skupin, čímž se hlavně přehlíží individuální schopnosti jednotlivých uchazečů o zaměstnání. Standardizace vždy pomáhá k tomu, abychom zjistili relativní pozici jedince v rámci skupiny (Evangelu, 2009, s. 28–29).

6.4 Validita

Validitou zjišťujeme přesnost metody – zda opravdu měří to, co měřit má. *„I sebelepší metoda může být z tohoto hlediska špatně sestavena“* (Evangelu, 2009, s. 30). Důležité je zaměřit se na dva druhy validity, které uplatníme v naší práci. Patří sem obsahová validita a kritériová validita. *„Obsahová validita se zaměřuje na skutečnost, zda obsah metody odpovídá vlastnosti, kterou má zjišťovat.“* (Evangelu, 2009, s. 30). Každý personalista a manažer ví, že lidé používají k vyjadřování verbální i neverbální komunikaci, jedná se o častý povědomý způsob dorozumívání, je proto využíván i v diagnostice.

„Kritériová validita nás upozorňuje na to, že je nutné se zaměřit na shodu mezi stanoveným kritériem a zjišťovanými výsledky. Kritéria samotná plní funkci určitého standardu, se kterým se porovnávají výsledky jednotlivých testovaných osob.“ (Evangelu, 2009, s. 31) V případě, že personalista sestavuje metodu úplně sám, může pro ověření kritériové validity použít test, cílem testu je zaměřit stejnou vlastnost. Již zmíněné ověření je nutné udělat v dostatečném množství. Pro správně sestavenou metodu nestačí porovnat pouze výsledky jednoho nebo dvou testů (Evangelu, 2009, s. 31).

Tabulka 1: Přesnost výběrového pohovoru

Metoda/možnosti zpřesnění	Objektivita	Reliabilita	Standardizace	Validita
Výběrový pohovor	<ul style="list-style-type: none"> – připravené cvičení a cílené otázky – vytvoření komise nebo hodnotící dvojice 	<ul style="list-style-type: none"> – odbourání aha-efektu, zpřesnění „normy“ pro porovnávání 	<ul style="list-style-type: none"> – volba polostrukturovaného pohovoru 	<ul style="list-style-type: none"> – analýza připravených otázek a cvičení – diskuze

Zdroj: Evangelu, 2009

PRAKTICKÁ ČÁST

7 IDENTIFIKACE A VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Autorka měla možnost přihlížet u výběrových pohovorů během její praxe v personalistice v českých firmách a zahraničních firmách, konkrétně v Německu, a pozastavila se nad rozdílností výběrových pohovorů, průběhem pohovoru a jednání německých personalistů s uchazeči o zaměstnání. Působí to dojmem zcela jiné úrovně než v českých firmách.

Právě toto zjištění bylo impulsem zabývat se již zmíněnou problematikou, k výzkumu autorka vybrala českou firmu XY a německou firmu XW. Zjišťovat budeme kvalifikovanost personalistů, odbornost výběrového pohovoru s novými uchazeči o zaměstnání. Většina personalistů neumí jednat s novými uchazeči, nejsou příjemní, jednají nevhodně, neumí vést pohovor a ve většině případů se autorka setkala s povýšeným přístupem ze strany personalisty k dotyčnému, který se ucházel o zaměstnání. Ve výzkumu budeme zjišťovat, zda to byl pouhý dojem, nebo skutečnost. Také záleží na tom, jak personalista vystupuje před novými uchazeči o zaměstnání, je to vizitka firmy, neprezentuje pouze svoji osobu, ale musí prezentovat i firmu. To, co autorka zažila během své praxe ji opět ujistilo v tom, že tato problematika by se měla prozkoumat. Není možné, aby v českých firmách panoval tento neodborný postoj ze strany personalistů, který je až tak viditelný na oko. Je to obrovská chyba mnoha firem v České republice, vše berou na lehkou váhu a dosadí na místo nezkušeného, neproškoleného personalistu. Kdežto sousední Německo na první pohled a dojem je na tom o mnoho lépe.

Proto se autorka rozhodla udělat průzkum v české firmě XY a německé firmě XW, průzkum bude tvořen formou dotazníkové metody. Dotazníky budou rozdány zaměstnancům obou firem, a tím se zjistí, která firma bude mít lepší výsledky a hodnocení, kde jsou zaměstnanci více spokojeni s personalistou a jak probíhaly jejich výběrové pohovory zde, v české firmě XY a německé firmě XW.

7.1 Stanovení cílů výzkumu

Hlavním cílem práce je zjištění efektivních postupů při výběru pracovníků v české firmě XY a německé firmě XW a vymezení rozdílů vedení výběrových pohovorů v České republice a Německu, kde na pohovory kladou mnohem větší důraz. Pokusí se zjistit dané nedostatky ze strany personalistů a případně navrhně změny. Bude se snažit eliminovat chyby tazatelů (personalistů). Cílem dotazníkového průzkumu také je zjistit spokojenost zaměstnanců firem XY a XW ohledně této problematiky. Zajímá nás také, jak probíhalo výběrové řízení těchto zaměstnanců a jaký byl průběh výběrového pohovoru či jak se choval personalista (tazatel) během celého výběrového řízení. To vše budeme zjišťovat v tomto dotazníkovém výzkumu u stávajících zaměstnanců těchto firem.

7.2 Hypotézy

Hypotézou zjistíme potvrzení či vyvrácení výzkumného problému. Hypotéza musí být formulována tak, aby bylo možné ji potvrdit nebo vyvrátit.

H¹: Projeví-li většina zaměstnanců nespokojenost s průběhem vedení výběrového pohovoru, jedná se o chybu personalisty, který není dostatečně proškolen a připraven danou funkci vykonávat.

H²: Personalista, který není dostatečně proškolen pro výkon této funkce se téměř nezlepšuje, dělá stejné chyby ve výběrovém pohovoru a má nevhodné chování.

H³: Většina zaměstnanců v české firmě XY je přesvědčena o nezájmu ze strany personalisty během výběrového řízení.

7.3 Dotazníková metoda

V této práci bude použita dotazníková metoda, jedná se o nejpoužívanější pedagogickou metodu. Dotazník není specifický pouze pedagogickou technikou, ale je používán i v demografických, sociologických, psychologických a dalších šetřeních zabývajících se člověkem. Podstatou dotazníku je zjištění dat a informací o respondentovi, ale také jeho názoru a postoje k daným problémům, které dotazujícího

zajímají. Dotazník se odlišuje od jiných technik používanou formou písemných odpovědí na položené otázky. Respondent odpovídá buď formou písemných odpovědí typu ano / ne, respektive nevím, případně jako soubor otázek, k nimž je vždy přiřazena sada možných odpovědí, z nichž si dotazovaný uchazeč vybere pro sebe nejpříjemnější alternativu.

Předností každého dotazníku je snadnost jeho administrace. Dotazníkem můžeme současně, a hlavně stejnou formou, což je pro zpracování důležité, oslovit i velký počet respondentů, od kterých potřebujeme zjistit odpovědi. Od respondentů je možné dostat informace, které nejsme schopni získat jinou technikou, zejména pokud jde o stanoviska, názory, nebo také postoje dotazovaných osob. Mezi další **přednosti dotazníku** také patří možnost počítačového zpracování velkého množství dat. Dotazník má i své **negativní stránky**, které se dají částečně paralyzovat. Závisí to jednak na konstrukci celého dotazníku, na jeho délce, ale zejména pak na správné a přesné formulaci samotných otázek. Otázka by měla být formulována neutrálně, aby formulací otázky nebyla ovlivněna i odpověď. Po jazykové stránce by otázky měly být jasné a srozumitelné všem respondentům. Otázky lze třídit podle různých kritérií – zavřené, polouzavřené, otevřené. Práce na konstrukci dotazníku vždy musí mít promyšlený záměr – dotazník může být anonymní, nebo klasický. Dotazníky je nejlépe nechat vyplnit prezenčně za přítomnosti zadavatele, personalisty či jiné pověřené osoby, tím nastane 50–60% návratnost. Autorka této práce zvolila dotazníkovou metodu, neboť ji považuje za nejvhodnější.

7.4 Časová organizace a podrobné sestavení plánu výzkumu

Časový plán organizace pro úspěšný výzkum dotazníkové metody je podstatným prvkem. Vše musí být pečlivě promyšlené, sepsané a přichystané pro výzkum dotazníkového šetření. V březnu r. 2019 byla zahájena příprava výzkumu a proběhlo pilotní šetření. V květnu pokračovala realizace výzkumu a sběr dat. V červenci byla provedena analýza a vyhodnocení získaných dat a učiněn závěr.

Podrobné sestavení plánu výzkumu: 1. 3. 2019 – 30. 4. 2019 byla oficiálně zahájena velká příprava a realizace dotazníkového výzkumu. Autorka studovala základní odbornou literaturu k danému tématu a z ní si vypisovala poznámky, které později použila. Dalším krokem tohoto plánu bylo zajistit firmy pro požadovaný průzkum –

českou firmu XY a německou firmu XW, kde byl proveden kvantitativní dotazníkový průzkum, byly domluveny přesné podmínky, datum, čas a průběh plánu výzkumu. Autorka zvolila formu kvantitativního anonymního dotazníku s uzavřenými otázkami. Dotazník byl vytvořen v klasické papírové formě, respondenti do něho písemně odpovídali, respektive kroužkovali vybrané odpovědi.

Otázky jsou sestavené k dané problematice tak, aby byly propojené s cílem práce. Konstrukce otázek je samozřejmě formulována s ohledem na cílovou skupinu zaměstnanců daných firem. Dotazník pro českou firmu XY je sestaven v českém jazyce a dotazník pro německou firmu XW je sestaven v německém jazyce. Bylo třeba si uvědomit, že formulace otázek může mít zásadní vliv na odpověď respondentů. Dále je zvolen počet otázek, design dotazníku a zároveň dbáme na přehlednost dotazníku. Sestavené otázky bylo nutno konzultovat jak s českou firmou XY tak s německou firmou XW a po vzájemné konzultaci nastala malá úprava znění otázek.

Na závěr všech sestavených otázek přišlo na řadu menší pilotní šetření v české firmě XQ. Firma, která byla oslovena souhlasila s pilotním testováním, na testování bylo náhodně vybráno 30 zaměstnanců (office pozice) a poté se zjišťovalo, zda otázky opravdu dávají smysl a zda je srozumitelné znění otázek pro všechny testované. Autorka této práce byla po celou dobu na místě a dohlížela na pilotní šetření, byla připravena čelit případným nechápajícím dotazům směrem k dotazníku a jednotlivým otázkám. Naštěstí nenastal jediný problém s tím, že by někdo neporozuměl znění otázek. Po 10 minutách byly dotazníky vybrány zpět. Bylo tedy zjištěno, že dané otázky mohou být reálně použity, protože byly srozumitelné.

Realizace výzkumu a sběr dat nastala 1. 5. 2019, v tento den se hotové dotazníky dopravily do české firmy XY a německé firmy XW. V české firmě XY bylo rozdáno 50 dotazníků, stejně tak v německé firmě XW byl rozdán stejný počet dotazníků a testováno stejné množství zaměstnanců, kteří kdysi také prošli výběrovým pohovorem, a proto jim náleželo vyplňovat tyto dotazníky. Jako hlavní technika sběru informací byl použit kvantitativní anonymní dotazník, který je určen zaměstnancům vybraných firem XY a XW. Dotazník obsahuje 15 otázek. Rozdání dotazníků v obou firmách nastalo během ranní pauzy, kde byly dotazníky během 10 minut vyplněné a opět vybrané zpět od zaměstnanců. Následně se dotazníky opět dostávají k rukám autorky této bakalářské práce.

Analýza a vyhodnocení získaných dat nastala 1. 7. 2019. V tento den se spočítaly výsledky všech anonymních dotazníků vyplněných od respondentů (zaměstnanců). Výsledky byly následně zapsány do elektronických tabulek v počítači pro větší přehlednost a snadnější sčítání získaných dat. Pro každou firmu je vytvořena samostatná tabulka, která slouží pouze k výpočtu výsledků.

Následně přišel čas na sestavení barevných grafů, které jsou součástí této práce, pro znázornění výsledků průzkumu české firmy XY a německé firmy XW, uveden je počet respondentů a procentuální výsledek. Grafy jsou sestaveny pod sebou, v barevné podobě, pro efektivní porovnání obou firem. Tím bylo možné dojít k závěru dotazníkového průzkumu, tedy ke zjištění, která z firem získala nejvyšší počet bodů spokojenosti a zároveň i nespokojenosti ze strany zaměstnanců. Získaná data slouží pouze pro účel této bakalářské práce a zároveň pro informovanost daných firem – české firmy XY a německé firmy XW, jak si vedou personalisté právě v jejich firmách a zda je případně co zlepšovat. Výsledky pak byly předány majitelům firem XY a XW a dále je už pouze na majitelích či vedoucích firem, jak s výsledným šetřením naloží a zda vůbec na ně budou brát nějaký zřetel. Autorka této práce doufá a pevně věří, že právě tyto výsledky budou prospěšné, a hlavně pomohou vysvětlit, jaká je realita a kde je problém.

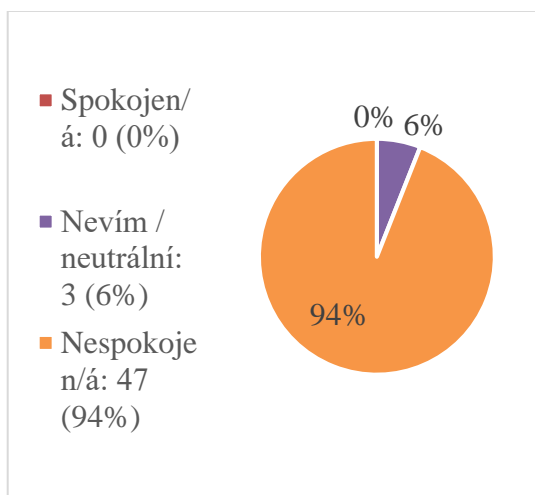
7.5 Vlastní výzkum

Tento výzkum byl realizován pomocí dotazníku, jehož vyplnění bylo pro zaměstnance české firmy XY a německé firmy XW časově nenáročné. Dotazník se skládal z úvodních informací, kde byl respondent seznámen s jeho účelem, použitím a cílem. Dotazník v české firmě XY byl rozdán v českém jazyce a dotazník v německé firmě byl rozdán v německém jazyce, ale obsahově jsou naprosto shodné. Každý dotazník obsahuje 15 otázek, na které mohl dotazovaný odpovídat výběrem vypsanych možností a kroužkovat vhodnou odpověď. Všechny otázky byly uzavřené a dotazovaný mohl vybrat pouze jednu odpověď.

Vlastní výzkum je zde prezentován v podobě grafů. Uvedený je počet zúčastněných respondentů – v jednotkách a zároveň i v procentech. Na každé stránce jsou znázorněny vždy dva grafy, graf výsledků české firmy XY (nahore) a pod ním graf

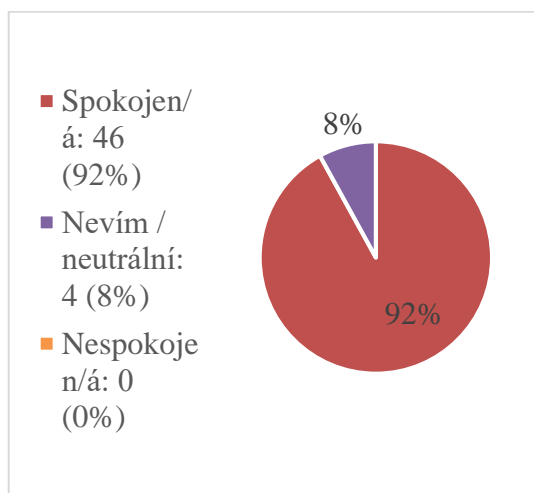
výsledků německé firmy XW, toto znázornění je zvoleno za účelem jednoduchého porovnání výsledků průzkumu obou firem.

Graf 1: Míra spokojenosti uchazečů s průběhem výběrového pohovoru – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

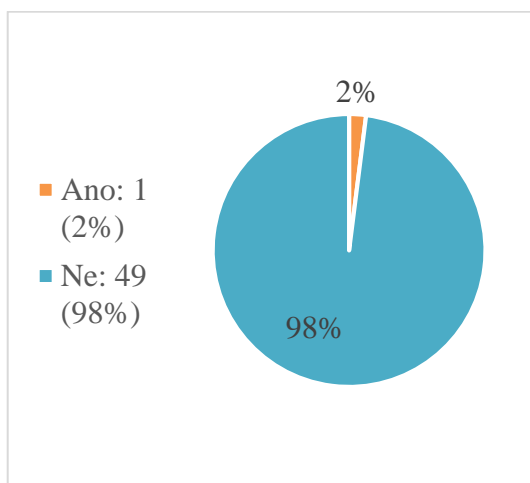
Graf 2: Míra spokojenosti uchazečů s průběhem výběrového pohovoru – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

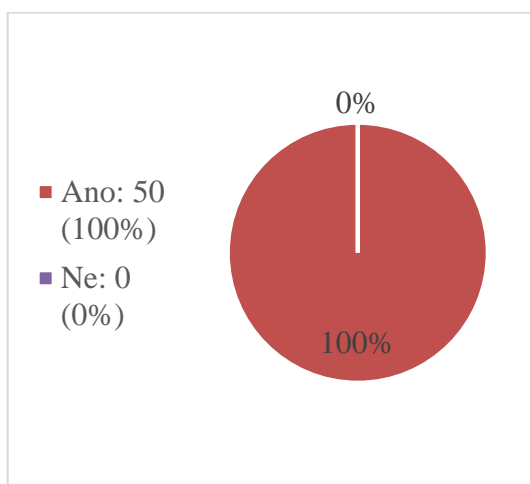
V české firmě XY nebyl nikdo spokojen s průběhem výběrového pohovoru, 0 respondentů, (0 %), ale v německé firmě XW je spokojeno 46 respondentů (92 %).

Graf 3: Personalista se během výběrového pohovoru choval mile – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

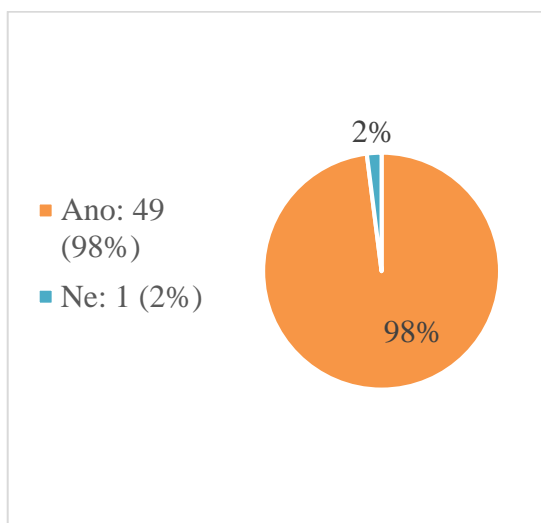
Graf 4: Personalista se během výběrového pohovoru choval mile – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

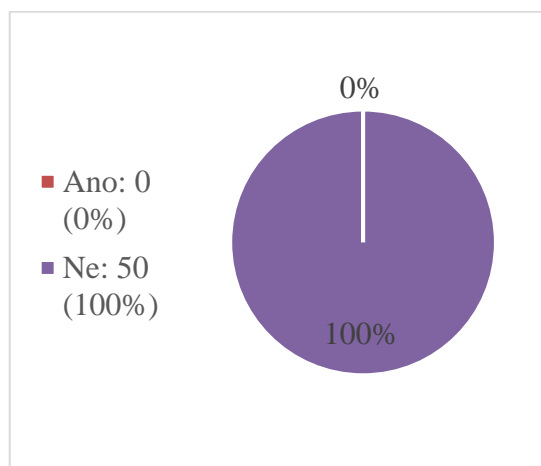
Německá firma XW získala plný počet, 50 účastníků (100 %) se shodlo na milém chování personalisty, kdežto v české firmě XY vyšel opačný výsledek, 1 respondent (2 %) byl s chováním personalisty spokojen.

Graf 5: Povýšené jednání personalisty ve firmě – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

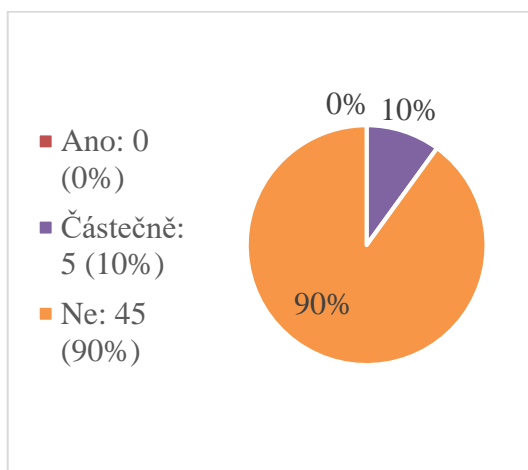
Graf 6: Povýšené jednání personalisty ve firmě – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

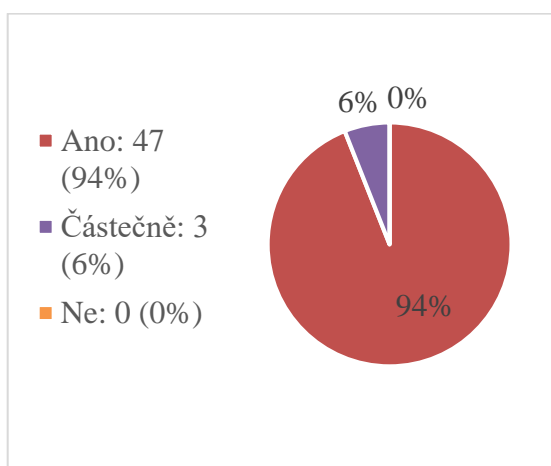
V české firmě XY je praktikováno povyšování na uchazeče o zaměstnání, což potvrdilo 49 uchazečů (98 %). V německé firmě XW nepanuje žádné povyšování.

Graf 7: Porozumění výkladu od personalisty – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

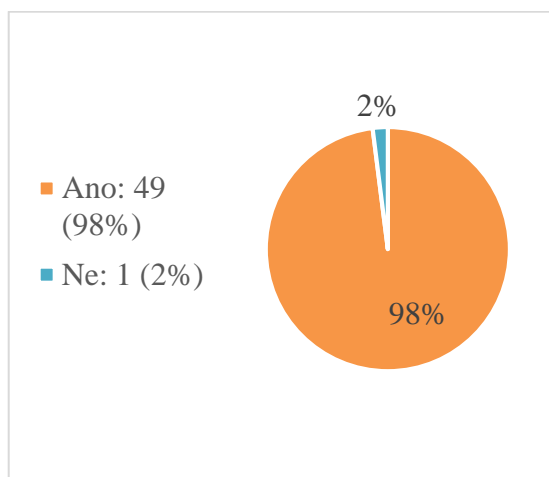
Graf 8: Porozumění výkladu od personalisty – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

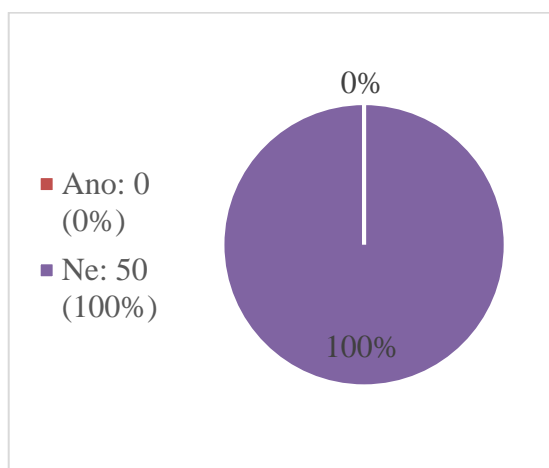
V české firmě XY nerozuměli lidé výkladu personalisty, 45 respondentů (90 %) neporozumělo výkladu vůbec, 5 respondentů (10 %) porozumělo částečně, ale v německé firmě 47 zaměstnanců (94 %) výkladu personalisty porozumělo.

Graf 9: Měl by být změněn přístup personalisty – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

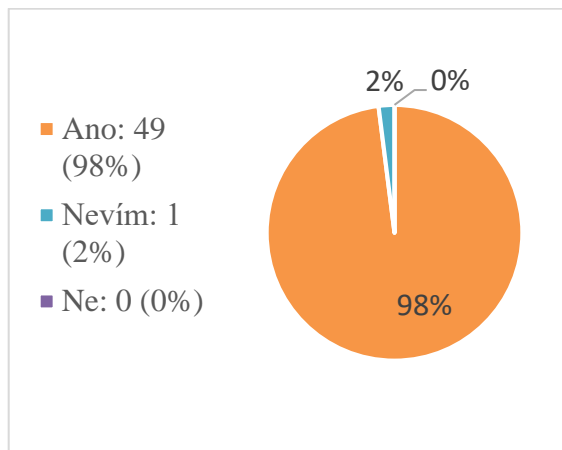
Graf 10: Měl by být změněn přístup personalisty – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

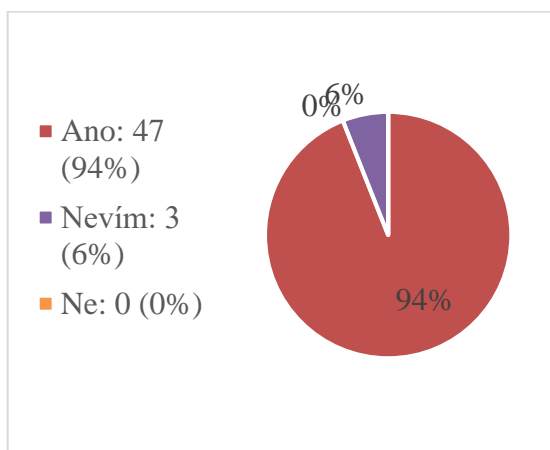
V české firmě XY se zaměstnanci v 98 % shodli, že by změnili přístup personalisty k lepšímu, ale v německé firmě XW jsou zaměstnanci spokojeni, odpověděli plným počtem.

Graf 11: Záleží na tom, kdo vykonává funkci personalisty – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

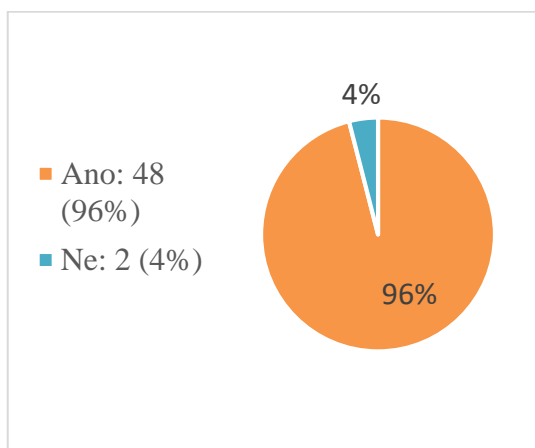
Graf 12: Záleží na tom, kdo vykonává funkci personalisty – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

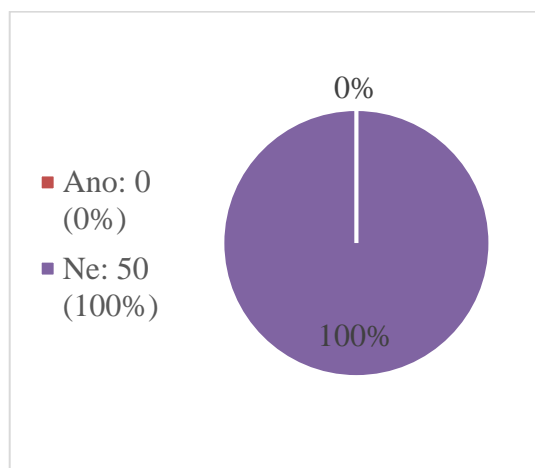
Tyto výsledky jsou dosti podobné, jak česká firma XY, tak německá firma XW se shodly, že záleží na tom, kdo vykonává funkci personalisty.

Graf 13: Zaměstnanci zažili nezájem ze strany personalisty – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

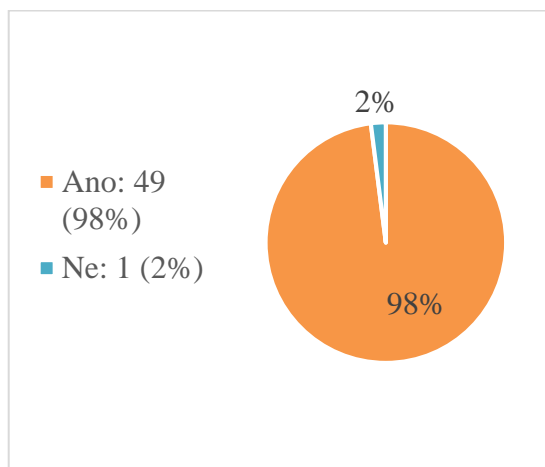
Graf 14: Zaměstnanci zažili nezájem ze strany personalisty – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

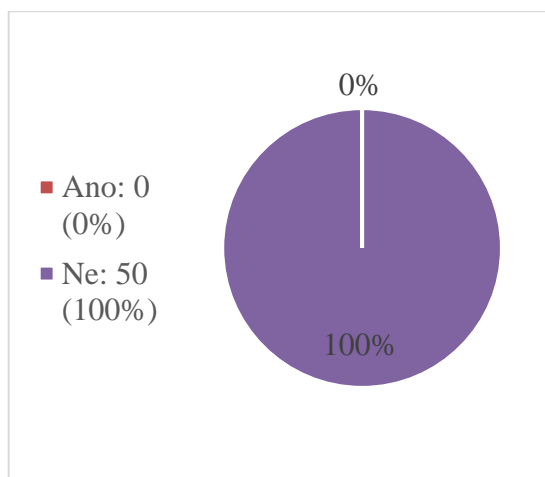
V české firmě XY zažili zaměstnanci nezájem ze strany personalisty v téměř plné výši (96 %). V německé firmě XW nezažil nikdo nezájem ze strany personalisty, výsledkem je naprostá (100%) spokojenost.

Graf 15: Během výběrového pohovoru bylo zaznamenáno nevhodné chování – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

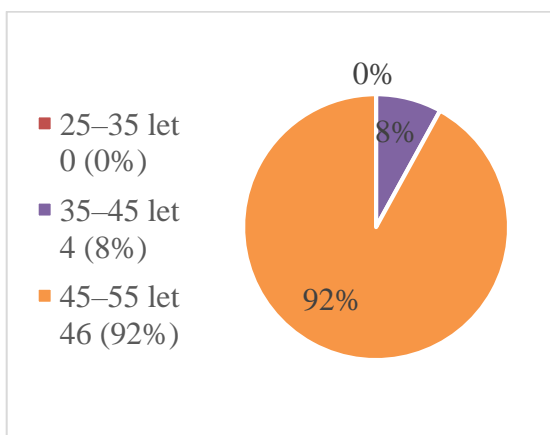
Graf 16: Během výběrového pohovoru bylo zaznamenáno nevhodné chování – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

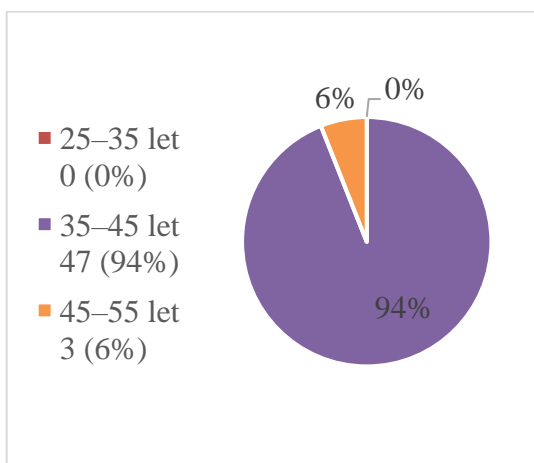
Výsledky z české firmy XY ukazují a potvrzují nevhodné chování personalisty. Naopak v německé firmě XW je naprostá (100%) spokojenost s chováním personalisty a nejsou zde žádné známky nevhodného chování.

Graf 17: Věk kvalifikovaného a zkušeného personalisty – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

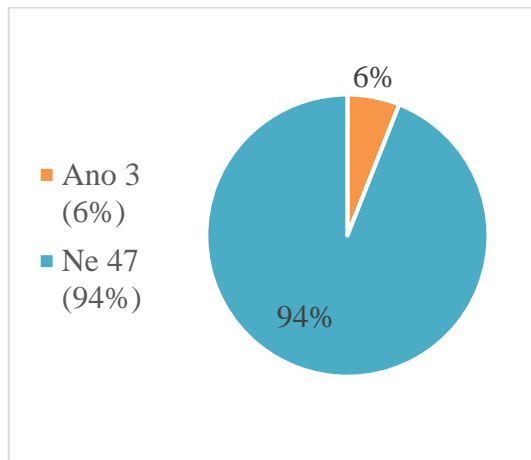
Graf 18: Věk kvalifikovaného a zkušeného personalisty – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

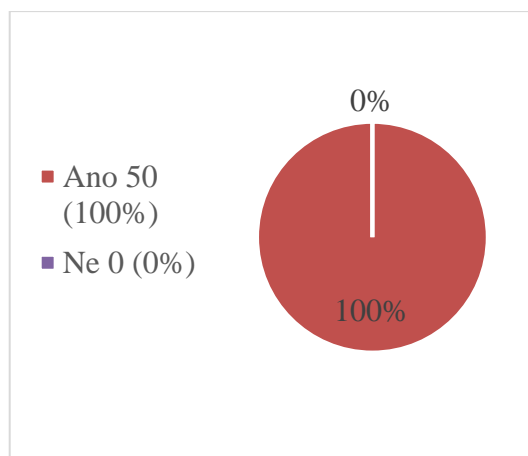
Každá firma volila jiný vhodný věk na zkušeného personalistu. Česká firma XY zvolila vhodný věk 45–55 let a německá firma XW zvolila optimální věk 35–45 let.

Graf 19: Zpětná vazba ze strany personalisty během výběrového řízení byla dostatečná – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

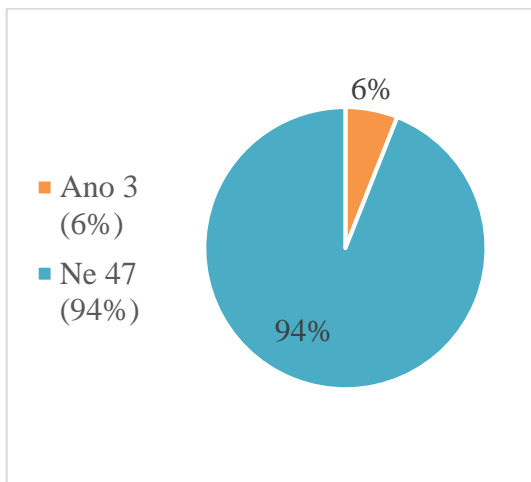
Graf 20: Zpětná vazba ze strany personalisty během výběrového řízení byla dostatečná – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

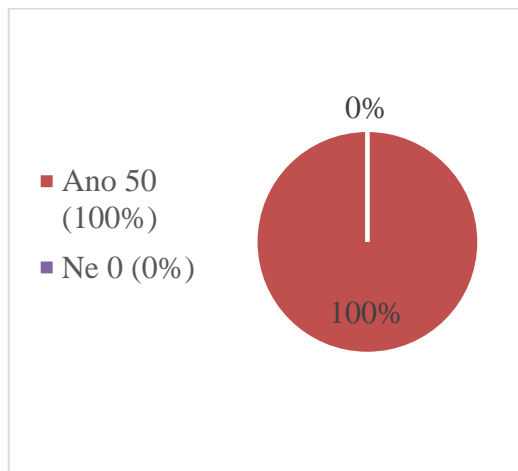
V české firmě XY nebyla dostatečná zpětná vazba během pohovoru, ale v německé firmě XW byla ve všech případech (100 %) uvedena zpětná vazba ze strany personalisty.

Graf 21: Metody a kroky při výběrovém řízení se účastníkům líbily – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

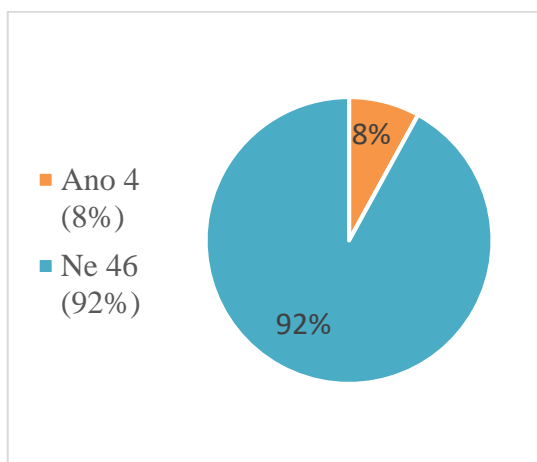
Graf 22: Metody a kroky při výběrovém řízení se účastníkům líbily – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

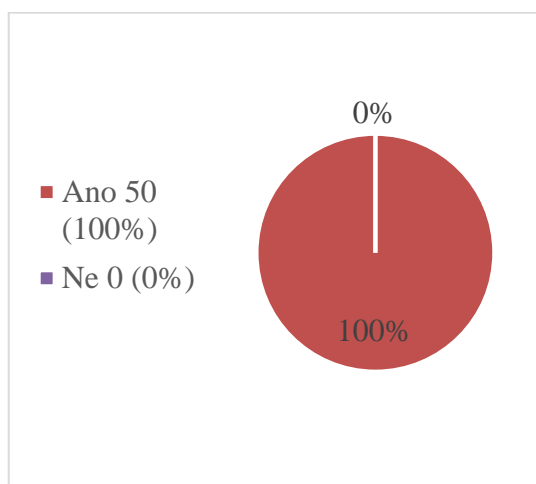
V české firmě XY se zaměstnancům výběrové řízení nelíbilo. V německé firmě zaměstnanci projevili naprostou (100%) spokojenost s výběrovým pohovorem.

Graf 23: Během výběrového pohovoru se účastník mohl vyjádřit – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

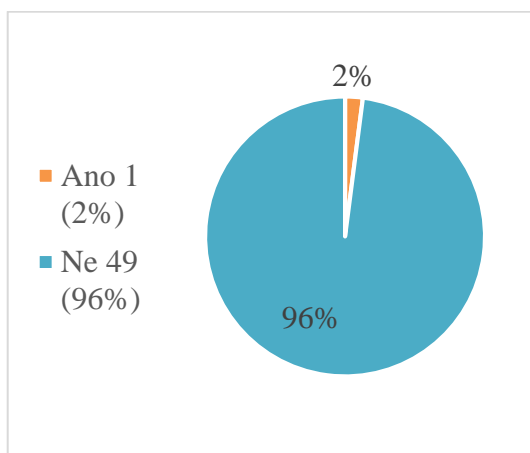
Graf 24: Během výběrového pohovoru se účastník mohl vyjádřit – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

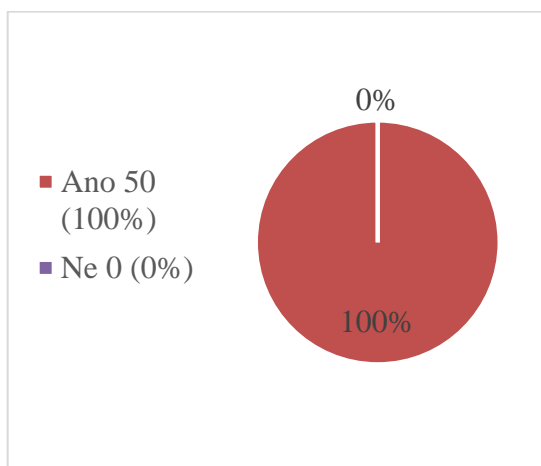
V české firmě XY nebyl téměř žádný vlastní prostor vyjádřit se, ale v německé všichni účastníci (100 %) uvedli, že měli prostor na vlastní vyjádření.

Graf 25: Personalista byl při pohovoru dostatečně připraven – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

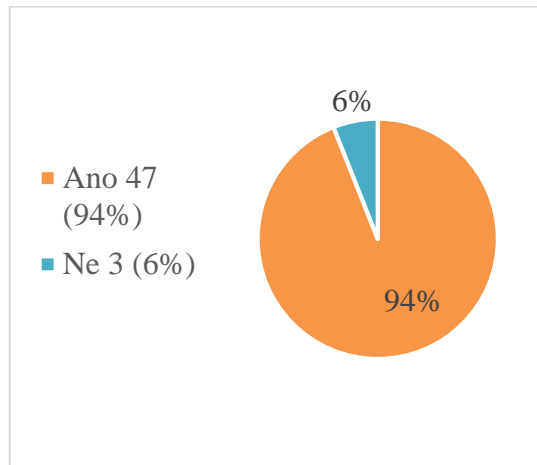
Graf 26: Personalista byl při pohovoru dostatečně připraven – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

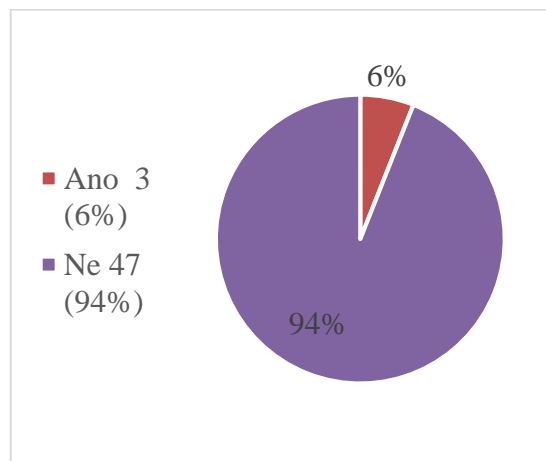
Výsledky české firmy XY ukázaly, že personalista připraven nebyl, ale opět v německé firmě XW se všichni účastníci (100 %) shodli, že vnímali připravenost, ze strany personalisty.

Graf 27: Uchazeč byl během pohovoru z personalisty nervózní – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

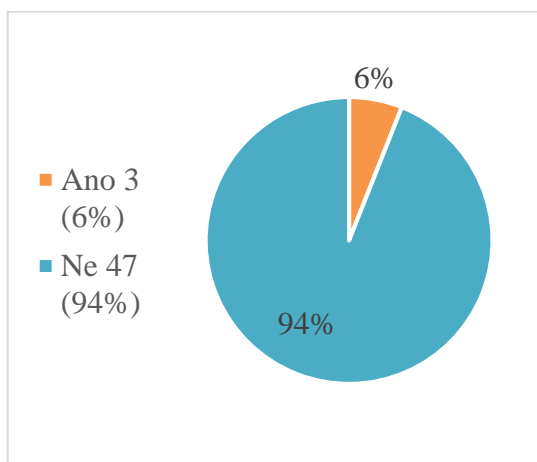
Graf 28: Uchazeč byl během pohovoru z personalisty nervózní – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

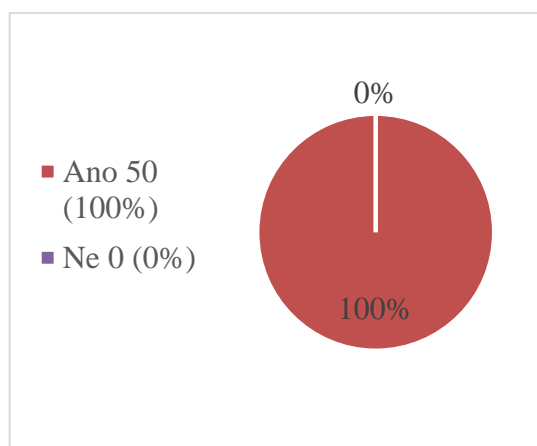
V české firmě XY panovala během pohovoru nervozita, kterou personalista přenášel na uchazeče. V německé firmě XW byla klidná situace bez nervozity.

Graf 29: Personalista poskytl dostatečné informace o firmě – česká firma XY



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 30: Personalista poskytl dostatečné informace o firmě – německá firma XW



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Personalista v české firmě XY neposkytl zaměstnanci dostatečné informace. V Německu ve firmě XW byla naprostá (100%) informovanost ze strany personalisty směrem k uchazečům o zaměstnání.

7.6 Analýza a vyhodnocení dat a hypotéz

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 zaměstnanců v české firmě XY a 50 zaměstnanců v německé firmě XW, kteří v minulosti postupně nastupovali do těchto firem a prošli výběrovým pohovorem v těchto firmách. V těchto firmách stále pracují. Proto tedy byli vhodnými kandidáty pro vyplnění těchto výzkumných dotazníků, jelikož přesně věděli, jak probíhaly v minulosti výběrové pohovory, tím pádem byla možnost porovnání výběrových pohovorů u jednotlivých zaměstnanců, kteří nastupovali v různém časovém období po sobě. Výsledkem praktické části bylo potvrdit či vyvrátit předem stanovené hypotézy.

Hypotéza č.1: Projevili-li většina zaměstnanců nespokojenost s průběhem vedení výběrového pohovoru, jedná se o chybu personalisty, který není dostatečně proškolen a připraven danou funkci vykonávat.

Otázkami číslo 1, 3, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14 se jasně potvrdilo, že v německé firmě XW jsou zaměstnanci spokojeni s výkonem personalisty a nebyl zaznamenán špatný průběh výběrového pohovoru, personalista je dostatečně proškolen a poučen. Naopak v české firmě XY se potvrdila nespokojenost s personalistou v této firmě, personalista nebyl připraven danou funkci vykonávat, tím pádem se nám tato **hypotéza jednoznačně potvrdila**, jelikož opravdu záleží na proškolenosti daného personalisty, podle toho se pak odvíjí celý průběh výběrového pohovoru.

Hypotéza č. 2: Personalista, který není dostatečně proškolen pro výkon této funkce se téměř nezlepšuje, dělá stejné chyby ve výběrovém pohovoru a má nevhodné chování.

Tuto hypotézu autorka ověřovala v otázkách 2, 8. Z výsledků šetření vyplývá, že většina zaměstnanců v české firmě XY potvrdila nevhodné chování personalisty, firma by se měla zaměřit na proškolení personalisty, aby se profesně i lidsky zlepšoval. Dotazník vyplňovali zaměstnanci, kteří do této firmy nastupovali v různých časových intervalech.

Proto tedy výsledek hypotézy lze opravdu potvrdit, personalista se za celou dobu nezlepšil ani nezměnil své nevhodné chování k novým uchazečům o zaměstnání. Naopak v německé firmě XW se potvrdil kladný výsledek a spokojenost s chováním ze strany personalisty a z výsledků vyšlo najevo, že zde je personalista dostatečně připraven,

proškolen a nepraktikuje žádné nevhodné chování, proto se tedy **hypotéza potvrdila**. Opravdu záleží na proškolenosti osoby daného personalisty, jinak se nezlepšuje a nadále má nevhodné chování k novým uchazečům o zaměstnání.

Hypotéza č. 3: **Většina zaměstnanců v české firmě XY je přesvědčena o nezájmu ze strany personalisty během výběrového řízení.**

Poslední hypotéza byla ověřována otázkou 5, 7, 15, čímž se nám v české firmě XY potvrdilo, že personalista má špatné chování a přístup k zaměstnancům a také neměl dostatečné informace o firmě. Německá firma XW nás mile překvapila, jelikož zaměstnanci jsou stoprocentně spokojeni se svým personalistou a jeho zájmem či přístupem. V této firmě XW zaměstnanci svého personalistu chválí a potvrdilo se, že personalista má dostatečné informace o firmě. Proto tato **hypotéza byla potvrzena**, protože zaměstnanci v české firmě XY jsou přesvědčeni o nezájmu personalisty o tuto firmu.

Hypotézami se jednoznačně potvrdilo tvrzení, že německá firma XW má propracovanější výběrové pohovory, zaměstnanci jsou se svým personalistou naprosto spokojeni. A velmi také záleží na samotné osobnosti personalisty. Česká firma XY v tomto směru značně zaostává a měla by se zaměřit na výběr správného personalisty anebo si personalistu řádně proškolit, jelikož téměř všichni zaměstnanci se shodli na velmi špatném a negativním chování personalisty, což v oboru personalistiky nelze, neboť personalista má tu moc vybírat nové uchazeče o zaměstnání a měl by být vzorným příkladem v této firmě ostatním uchazečům o zaměstnání či nastávajícím pracovníkům této firmy.

Doporučení pro českou firmu XY bylo následně sepsáno v krátkých výstižných bodech. Doporučení zní tak, že česká firma XY by se měla zaměřit na celkovou osobnost a charakter personalisty v této firmě. A samozřejmě také na důkladné proškolení personalisty, aby do budoucna nedocházelo ke stížnostem na osobu personalisty ze strany zaměstnanců během výběrového pohovoru. Doporučení pro německou firmu XW nebylo potřeba sepisovat, firma XW dostala od nás pochvalu, za to, jak v jejich firmě personalista svou práci skvěle bez problémů vykonává.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou postupů při výběrovém pohovoru nových pracovníků v české firmě XY a německé firmě XW. Úmyslně tato práce byla zaměřena na přístup personalistů těchto firem k uchazečům o zaměstnání. Zajímalo nás také, v jaké firmě je personalista pečlivější či připravenější a ukázalo se z výsledků šetření, že německá firma XW má po všech stránkách proškolenějšího personalistu, kterého si lidé ve firmě váží a nestěžují si na jeho charakter či osobu. V české firmě XY všechny výsledky vyšly ve vysokých negativních číslech, zaměstnanci jsou nespokojeni s personalistou.

Teoretická část práce nerozebírá pouze to, jak by se personalista měl chovat, ale do detailu i popisuje, jak by se zásadně chovat neměl. Jakého chování by se měl personalista vyvarovat během výběrového pohovoru a také jak by průběh pohovoru vypadat neměl. Rozebírají se zde příčiny špatného průběhu výběrového pohovoru (povyšování se nad uchazečem o zaměstnání, arogance, lhostejnost, nepřipravenost ze strany personalisty). Tyto negativní vlivy mohou mít fatální důsledky na výběr uchazečů o zaměstnání, což pak postihne celou firmu, samozřejmě pouze v tom negativním směru. Uvádíme zde i vlivné faktory, jako je objektivita, reliabilita, standardizace, validita. Teoretická část se také zabývá nastíněním odlišností výběrových pohovorů v českých firmách a německých firmách.

V praktické části se potvrdilo tvrzení, že německá firma XW má mnohem přísnější a propracovanější metody výběrových pohovorů nežli česká firma XY. Z dotazníkového šetření dále vyšlo najevo, že německá firma XW je se svým personalistou velice spokojena, nechybuje ve výběrových pohovorech. Vedení výběrového pohovoru je na velké úrovni a zaměstnanci si svého personalisty váží, kdežto v české firmě XY výsledky dotazníkového šetření vyšly bohužel v záporných číslech a vedení firmy by se samozřejmě mělo zaměřit na proškolení svého personalisty.

Jako další poznatek v české firmě XY byl zjištěn nezáměr personalisty směrem k novým uchazečům, v této firmě převládá nezáměr oproti německé firmě XW. Česká firma XY se bohužel potýká s velkým problémem nevhodného chování ze strany personalisty, ale v německé firmě XW tento problém není absolutně zaznamenán.

České firmě XY bylo následně předáno krátké, výstižné a důrazné doporučení, aby se zaměřili na celkovou osobnost a charakter personalisty v této firmě. A samozřejmě také na důkladné proškolení personalisty, aby do budoucna nedocházelo ke stížnostem na osobu personalisty ze strany zaměstnanců.

Tímto se potvrdilo tvrzení, že výběrový pohovor v německé firmě XW je mnohem více efektivní díky proškoleným personalistům a německá firma XW si vede lépe než česká firma XY.

Cíl bakalářské práce byl naplněn a splněn, porovnání české firmy XY a německé firmy XW splnilo naše očekávání. Německá firma XW má přísnější firemní systém pro výběrový pohovor, proškoleného personalistu, ve všem panuje mnohem větší organizace, preciznost a uspořádanost. Jednoduše řečeno německá firma XW je v mnoha ohledech dál než česká firma XY. Autorka tedy tímto poukázala na rozdíly vedení výběrových pohovorů ve dvou zcela odlišných firmách. Každá z firem následně obdržela zpětnou vazbu s výsledky dotazníkového šetření, v německé firmě XW nastala velká spokojenost s výsledky dotazníků, česká firma XY byla výsledky překvapena a údajně se pokusí eliminovat chyby tazatelů a stanovit nová přísnější pravidla směřující na osobu vhodného personalisty.

Výsledky, ke kterým jsme šetřením dospěli, autorka práce považuje za zajímavé, jelikož i ona sama dříve polemizovala nad tím, zda existují rozdíly ve vedení výběrových pohovorů a jak probíhají pohovory v jiných zemích, konkrétně pro tuto práci zvolila Německo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- D'AMBROSOVÁ, H., 2009. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-512-2.
- EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2607-6
- KOLMAN, L., 2004. *Výběr zaměstnanců, zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-53-X.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDLOW, R., 1995. *Zásady neúspěšného výběru pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-252-2.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
- TOWNSEND, J., 2006. *Manažerský pohovor*. 1.vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-083-6.
- VYBÍRAL, Z., 2005. *Psychologie komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-998-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

TIXIER, M., 1996. *Employers recruitment tools across Europe*. Publisher: MCB UP Ltd. Vol. 18 No. 6

RINGLSTETTER, M., 2008. *Hummanressourcen Managemment Taschenbuch*. Publisher: Oddenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN- 13: 978-3486584158

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Míra spokojenosti uchazečů s průběhem výběrového pohovoru – česká firma XY	39
Graf 2: Míra spokojenosti uchazečů s průběhem výběrového pohovoru – německá firma XW	39
Graf 3: Personalista se během výběrového pohovoru choval mile – česká firma XY ...	40
Graf 4: Personalista se během výběrového pohovoru choval mile – německá firma XW	40
Graf 5: Povýšené jednání personalisty ve firmě – česká firma XY	41
Graf 6: Povýšené jednání personalisty ve firmě – německá firma XW	41
Graf 7: Porozumění výkladu od personalisty – česká firma XY	42
Graf 8: Porozumění výkladu od personalisty – německá firma XW	42
Graf 9: Měl by být změněn přístup personalisty – česká firma XY	43
Graf 10: Měl by být změněn přístup personalisty – německá firma XW	43
Graf 11: Záleží na tom, kdo vykonává funkci personalisty – česká firma XY	44
Graf 12: Záleží na tom, kdo vykonává funkci personalisty – německá firma XW	44
Graf 13: Zaměstnanci zažili nezájem ze strany personalisty – česká firma XY	45
Graf 14: Zaměstnanci zažili nezájem ze strany personalisty – německá firma XW	45
Graf 15: Během výběrového pohovoru bylo zaznamenáno nevhodné chování – česká firma XY	46
Graf 16: Během výběrového pohovoru bylo zaznamenáno nevhodné chování – německá firma XW	46
Graf 17: Věk kvalifikovaného a zkušeného personalisty – česká firma XY	47
Graf 18: Věk kvalifikovaného a zkušeného personalisty – německá firma XW	47
Graf 19: Zpětná vazba ze strany personalisty během výběrového řízení byla dostatečná – česká firma XY	48
Graf 20: Zpětná vazba ze strany personalisty během výběrového řízení byla dostatečná – německá firma XW	48
Graf 21: Metody a kroky při výběrovém řízení se účastníkům líbily – česká firma XY	49

Graf 22: Metody a kroky při výběrovém řízení se účastníkům líbily – německá firma XW.....	49
Graf 23: Během výběrového pohovoru se účastník mohl vyjádřit – česká firma XY	50
Graf 24: Během výběrového pohovoru se účastník mohl vyjádřit – německá firma XW	50
Graf 25: Personalista byl při pohovoru dostatečně připraven – česká firma XY	51
Graf 26: Personalista byl při pohovoru dostatečně připraven – německá firma XW	51
Graf 27: Uchazeč byl během pohovoru z personalisty nervózní – česká firma XY.....	52
Graf 29: Personalista poskytl dostatečné informace o firmě – česká firma XY.....	53
Graf 30: Personalista poskytl dostatečné informace o firmě – německá firma XW.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přesnost výběrového pohovoru	33
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník použitý při výzkumu v české firmě XY.....	I
Příloha B – Dotazník použitý při výzkumu v německé firmě XW.....	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník použitý při výzkumu v české firmě XY

Dotazník na téma: Výběrový pohovor jako efektivní metoda výběru pracovníků

Dobrý den,

chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Výzkumné šetření je zaměřeno na zjištění, jak fungují personalisté během výběrového pohovoru při výběru pracovníků. Dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho výsledky jsou určeny pouze pro účely bakalářské práce. Vámi preferovanou odpověď, prosím, zakroužkujte.

Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci a přeji hezký den.

Otázka č. 1

Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem výběrového pohovoru personalisty?

- (a) spokojen/a
- (b) nevím / neutrální
- (c) nespokojen/a

Otázka č. 2

Byl na Vás milý personalista během výběrového pohovoru?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 3

Zažil/a jste povýšené chování personalisty v této firmě?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 4

Porozuměl/a jste výkladu od personalisty?

- (a) ano
- (b) částečně
- (c) ne

Otázka č. 5

Změnil/a byste přístup personalisty?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 6

Myslíte si, že záleží na osobě, která vykonává funkci personalisty?

- (a) ano
- (b) nevím
- (c) ne

Otázka č. 7

Zažil/a jste nezáměr ze strany personalisty v této firmě?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 8

Zaznamenal/a jste během výběrového pohovoru nevhodné chování?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 9

Jaký věk by měl mít kvalifikovaný a zkušený specialista?

- (a) 25–35
- (b) 35–45
- (c) 45–55

Otázka č. 10

Byla dostatečná zpětná vazba ze strany personalisty během výběrového řízení?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 11

Líbily se Vám jednotlivé metody a kroky při výběrovém řízení?

- (a) ano
- (b) ne

Otázka č. 12

Měl/a jste dostatečný prostor se vyjádřit během výběrového pohovoru?

(a) ano

(b) ne

Otázka č. 13

Myslíte si, že při Vašem pohovoru byl personalista dostatečně připraven?

(a) ano

(b) ne

Otázka č. 14

Byl/a jste nervózní z personalisty?

(a) ano

(b) ne

Otázka č. 15

Poskytl Vám personalista dostatečné informace o naší firmě?

(a) ano

(b) ne

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Příloha B – Dotazník použitý při výzkumu v německé firmě XW

Fragebogen zum Thema: Auswahlgespräch als effektive Methode zur Mitarbeiterauswahl

Hallo!

Ich möchte Sie bitten, die folgenden Fragebögen auszufüllen. Die Forschung konzentriert sich darauf, herauszufinden, wie Personalvermittler während des Auswahlgesprächs arbeiten. Die Fragebogenerhebung ist vollständig anonym und die Ergebnisse sind nur für die Zwecke der Bachelorarbeit bestimmt. Bitte kreisen Sie Ihre bevorzugte Antwort ein.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und einen schönen Tag

Frage 1

Wie zufrieden waren Sie mit dem HR-Interview?

- (a) zufrieden
- (b) Ich weiß nicht / neutral
- (c) unzufrieden

Frage 2

Warst du ein netter Rekrutierer während deines Interviews?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 3

Haben Sie Werbeaktionen in diesem Geschäft erlebt?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 4

Haben Sie die Interpretation des Personalleiters verstanden?

- (a) Ja
- (b) teilweise
- (c) Nein

Frage 5

Würden Sie Ihren HR-Ansatz ändern?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 6

Denken Sie, dass es von der Person abhängt, die die Funktion des Personalleiters ausübt?

- (a) Ja
- (b) Ich weiß es nicht
- (c) Nein

Frage 7

Haben Sie von einem Personalvermittler mangelndes Interesse an diesem Geschäft erfahren?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 8

Sie haben *während des Interviews ein unangemessenes Verhalten bemerkt?*

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 9

Welches Alter sollte ein qualifizierter und erfahrener Personalvermittler haben?

- (a) 25–35
- (b) 35–45
- (c) 45–55

Frage 10

Gab es während des Auswahlprozesses genügend Feedback von den Personalvermittlern?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 11

Haben Ihnen die einzelnen Methoden und Schritte im Auswahlverfahren gefallen?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 12

Hattest du genug Platz, um dich während des Interviews auszudrücken?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 13

Glauben Sie, dass Ihre Rekrutierung angemessen vorbereitet wurde?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 14

Waren Sie wegen des HR-Spezialisten nervös?

- (a) Ja
- (b) Nein

Frage 15

Hat Ihnen Ihr Personalleiter ausreichend Informationen über das Unternehmen geliefert?

- (a) Ja
- (b) Nein

Vielen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Aneta Vávrová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Výběrový pohovor jako efektivní metoda výběru pracovníků

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek