

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Realizace výběrového pohovoru

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Barbora Školaudyová/PLZK 12

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph. D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 08. 2016, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce Mgr. Ing. Marku Botkovi, Ph. D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce bylo doporučit vhodnou metodu pro výběrové řízení na Leadership pozice. Dílčím cílem bylo prozkoumat kompetence požadované na těchto pozicích a zhodnotit efektivitu současného výběrového řízení.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části bakalářské práce byla pro zpracování literární rešerše použita metoda komparace. V praktické části byly použity metody pozorování a dotazník. Pozorování bylo přímé při účasti na pohovorech na Leadership pozice. Dotazníkové šetření – dotazník byl určen pro Leadership pracovníky pracoviště Obchod X.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Metodou komparace názorů jednotlivých autorů a porovnáním teorie s aplikovanou praxí autorka práce došla k závěru, že nejvhodnější metody výběrového řízení pro Leadership pozice jsou: výběrový panel, behaviorální interview a triangulace. Zmíněné metody efektivně nakládají s informacemi a časem všech zúčastněných a velmi dobře hodnotí a testují kompetence uchazeče.

Dotazníkové šetření, aplikované v rámci praktické části práce, prokázalo spokojenost pracovníků s výběrovým řízením v rámci Obchodu X. Jako doplnění výběrového řízení respondenti doporučili "Test kandidáta v praxi". Dotazníkové šetření také prokázalo, že nejdůležitější kompetence Leadera jsou: Komunikační dovednosti, Rozhodnost, Schopnost práce pod tlakem, Autorita a Logické myšlení.

### 4. Závěry a doporučení:

Stávající metody výběrového řízení Obchodu X jsou v souladu s výsledkem výzkumu autorky práce a tudíž je hodnotí jako dostačující a doporučuje setrvat v již nastaveném procesu. V části hodnocení kandidátů, v rámci výběrového panelu, je doporučeno důsledné dodržování vnitřních předpisů Obchodu X (2016) a bodové hodnocení uchazečů. Pro budování dobrého jména společnosti a podporu férového jednání je doporučeno udělit zpětnou vazbu pro všechny zúčastněné kandidáty a to již od fáze selekce kandidátů. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly zjištěny shodné názory u Leadership pracovníků, konkrétně v případě alokace kandidátů z interních zdrojů a jejich testování přímo na pracovišti, což je považováno za velmi dobrý nápad. Dotazník také identifikoval nejdůležitější kompetence pro Leadership pozice. Na základě zjištěných výsledků je doporučeno důsledné prověření zmíněných kompetencí v rámci výběrového panelu. Výsledky dotazníkového šetření byly předány vedení Obchodu X pro interní účely. Je také doporučeno rozšířit systém zveřejňování volných pozic o zasílání nabídek prostřednictvím e – mailu svým pracovníkům.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Metody výběru, Leadership, Kompetence, Interview, Efektivita

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is to recommend the most appropriate method to choose the right candidates for leadership job positions. The secondary aim is to explore the experience, abilities and skills required for such positions and to evaluate the effectiveness of current interviewing process.

### 2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis the comparison method has been used. In the practical part the method of observation and a questionnaire have been used. The observation was direct, by taking part in the interviews for leadership positions. The questionnaire was given to the employees of Obchod X.

### 3. Result of research:

By comparing different views and opinions of selected authors and subsequently comparing the theory with applied practice, the author of the thesis has come to a conclusion that the most appropriate methods for choosing the best leadership candidates are: selection panel, behavioural interview and triangulation. These methods effectively use the information and also the time of all participants and well evaluate and test the candidates' abilities. The questionnaire applied in the practical part has proved the employees' satisfaction with the interviewing process in Obchod X. In addition, the respondents have recommended the 'practical candidates' test'. The questionnaire has also showed that the most important skills of a leader are: communication skills, decisiveness, ability to work under pressure, authority and logical thinking.

### 4. Conclusions and recommendation:

The interviewing methods currently used in Obchod X are in correspondence with the research results concluded by the author of the bachelor's thesis. She claims them to be sufficient and recommends to follow the current interviewing process as it is set. In the evaluation part of the candidates, as part of the selection panel, she insists on following the internal policies of Obchod X and the points evaluation of the candidates very thoroughly. The questionnaire results have revealed same opinions of leadership employees, particularly in the selection of candidates from internal resources and their testing directly in the working environment, which is something the author finds very useful. The questionnaire has also identified the most important skills for leadership positions. On the basis of the results the author recommends to check the mentioned skills as part of the selection panel. The author has given the questionnaire results to the directors of Obchod X for internal purposes. The author of the thesis recommends to expand the system of publishing vacancies by sending offers via email to their employees.

## KEYWORDS

Interviewing methods, Interview, Competence, Leadership, Effectivity

## JEL CLASSIFICATION

M54 Labor Management  
O15 Human Resources • Human Development

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

|  |  |
|--|--|
| Jméno a příjmení:                              | Barbora Školaudyová  |
| Studijní program:                              | Ekonomika a management (Bc.)   |
| Studijní obor:                                 | Komunikace a lidské zdroje   |
| Studijní skupina:                              | PKLZ 12  |
| Název BP:                                      | Realizace výběrového pohovoru  |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoretická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Výběrový pohovor a jeho význam</li><li>2.2 Metody pro výběr</li><li>2.3 Podmínky realizace výběrového pohovoru</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Popis zkoumané situace, prostředí, aktérů</li><li>3.2 Analýza používaných metod výběru a jejich využití</li><li>3.3 Analýza dalších okolností výběru</li><li>3.4 Doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>   |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 4. vyd. Praha : Management press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</li><li>• WAGNEROVÁ, I. <i>Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling</i>. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. 42 s. ISBN 978-80-01-04967-9.</li><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy</i>. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</li><li>• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.</li></ul> |
| Harmonogram                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15.12.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 31.1.2016</li><li>• Zpracování výsledků do 28.2.2016</li><li>• Finální verze do 30.4.2016</li></ul>  |
| Vedoucí BP:                                    | Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.   |

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

rektor

V Praze dne 12.12.2015

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., title=Rektor, serialNumber=ICA - 10340169, serialNumber=IDCCZ 113308764  
Datum: 2015.12.12 11:13:02 +01'00'

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Úvod.....  | 1  |
| 2   | Teoretická část .....                                  | 4  |
| 2.1 | Výběrový pohovor a jeho význam.....                    | 4  |
| 2.2 | Metody pro výběr .....                                 | 7  |
| 2.3 | Podmínky realizace výběrového pohovoru .....           | 10 |
| 3   | Praktická část .....                                   | 16 |
| 3.1 | Popis zkoumané situace, prostředí a aktérů.....        | 16 |
| 3.2 | Analýza používaných metod výběru a jejich využití..... | 24 |
| 3.3 | Analýza dalších okolností výběru.....                  | 29 |
| 3.4 | Doporučení .....                                       | 32 |
| 4   | Závěr .....  | 33 |

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **Seznam zkratk**

CV – Curriculum vitae = životopis

HR – Human Resources = lidské zdroje

IT – informační technologie

SMART – označení chytrých pohybů Obchod X (2016b)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Tabulka 1 Výkon práce – Kouč.....   | V  |
| Tabulka 2 Záznam z pozorování ..... | VI |



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 Zkoumané kompetence leadera..... | 24 |
|---|----|

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Etapy výběrového řízení .....                | 10 |
| Obrázek 2 Kategorie výběrového řízení.....             | 11 |
| Obrázek 3 Organizační struktura provozu Obchodu X..... | 16 |

# 1 Úvod

Aby obchod dobře fungoval, měl by a musí disponovat lidskými zdroji, které vykonají potřebné dílčí činnosti k uspokojení potřeb zákazníka. Pracovníky nelze brát jako stroje. Je potřeba jejich správný výběr a motivace. Je také důležité ukázat zájem zaměstnavatele o jejich setrvání v zaměstnaneckém poměru. Slova díky v případě nadstandardního výkonu a další maličkosti, které v globálu budují kvalitní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. U spokojeného zaměstnance je předpoklad, že bude lépe a radostněji odvádět svou práci. Tím pádem lze očekávat lepší kvalitu odvedené práce a s tím spokojenost koncového zákazníka.

Aby tým fungoval jako celek, nikoliv jako samostatné oddělené jednotky, je důležitý kvalitní výběr všech jeho členů. Je potřebné, aby se pracovníci jako tým vzájemně doplňovali a podporovali, nejen v charakteristice jednotlivých osobností, ale také zkušenostmi a znalostmi.

Lidská práce je podstatnou a velmi důležitou součástí podnikání a je tím nejcennějším zdrojem podniku. Jen na základě dobře zvoleného profesionálního týmu může obchod úspěšně růst a vzkvétat. Cílem celého podnikání v jakémkoliv oboru je kvalitně uspokojovat své zákazníky a tím přinášet profit společnosti a budovat její dobré jméno

Obchod X je charakteristický svým pro – zákaznickým přístupem. Toto platí i pro HR oddělení. Zákazníkem pro personalisty Obchodu X jsou pracovníci na všech úrovních, od základních pozic po hlavní leadership. Úkolem HR týmu je rozvoj, podpora a motivace pracovníků a také snaha o jejich další setrvání v organizaci.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na obor lidských zdrojů, detailně pak na metody výběru pracovníků na Leadership pozicích. Práce zkoumá požadované kompetence vedoucích pracovníků, otázky pokládané v rámci výběrového pohovoru a jeho celkovou efektivitu. Obsah práce je strukturován od nejobecnějších po specifické informace, které odpovídají danému tématu.

Při výběrových pohovorech s kandidáty na volná pracovní místa je důležité mít na vědomí, že personalista vždy hodnotí uchazeče s ohledem na jeho kompetence, v porovnání s požadavky obsazovaného pracovního místa. Personalista by nikdy neměl hodnotit, zda je uchazeč kvalitní či nekvalitní člověk jako takový. Při pohovorech je důležitá flexibilita a odhad personalisty. Je také zapotřebí pružná interakce na chování pohovorovaného uchazeče a správné zacílení pokládaných otázek s ohledem na aktuální rozvoj hovoru. Výběrové řízení na Leadership pozice kouč a team leader je jednokolové a skládá se z výběrového pohovoru s kandidátem, hraní rolí, případové studie a testu prezentačních dovedností. Poslední dvě zmíněné složky pohovoru jsou aplikovány pouze u výběru team Leaderů.

Cílem bakalářské práce je doporučit vhodnou metodu pro výběrové řízení na Leadership pozice. Dílčím cílem je prozkoumat kompetence požadované na těchto pozicích a zhodnotit efektivitu současného výběrového řízení. Práce je rozdělena do čtyř částí. První dvě části jsou orientované na teorii a objevuje se zde komparace názorů jednotlivých autorů. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol s názvy:

- výběrový pohovor a jeho význam;
- metody pro výběr;
- podmínky realizace výběrového pohovoru.

Praktická část je zpracována na základě interních záznamů a systémů společnosti, která si nepřeje být jmenována. Pro účely bakalářské práce je společnost nazvána Obchod X. Praktická část se obsahem odvíjí od části teoretické a zároveň jsou zde aplikovány teoretické poznatky do praxe. Tato část je rozdělena do tří kapitol:

- popis zkoumané situace, prostředí a aktérů;
- analýza používaných metod výběru a jejich využití;
- analýza dalších okolností výběru.

V praktické části práce je aplikována metoda pozorování a dotazníkového šetření. Praktická část začíná představením nadnárodní obchodní společnosti a náplní práce Leadership pozic kouč a team leader.

Bakalářská práce zahrnuje také kapitolu Doporučení, která má za cíl zlepšit proces výběru pracovníků Leadership sekce Obchodu X. V sekci doporučení, je také přezkoumán návrh na řešení zjištěných nedostatků. Na základě zjištěných poznatků této práce byla sestavena kapitola Závěr, která shrnuje výsledky práce a hodnotí předem vytyčené cíle.

Výsledky této Bakalářské práce byly předloženy a otestovány v praxi týmem personalistů Obchodu X. Veškeré popisované výběrové pohovory probíhaly v prostorách Obchodu X a všichni kandidáti pocházeli z interních zdrojů podniku.

### **Metodika**

Teoretická část uvádí problematiku daného tématu za pomoci citací z odborné literatury a článků. V práci jsou uvedeny názory například autorů Hroníka, Armstronga, Templar a Jay, Kocianové a mnoho dalších. Odborné časopisy jsou v práci zastoupeny v online podobě publikacemi HR Fórum, Mzdová praxe, Human resources management a další.

V práci byla využita metoda komparace názorů různých autorů na danou problematiku, jednotlivých metod a postupů při výběru pracovníků apod.

Další z aplikovaných metod je metoda pozorování – polo – strukturované, zjevné. Pozorování probíhalo cíleně od října do prosince 2015, kdy byl pozorován celý průběh výběrového řízení na pozici kouč a team leader. Záznam z pozorování je součástí této práce jako příloha 3. Pozorování bylo cíleno na připravenost nadřízených manažerů, kteří se pohovoru účastnili a personalistů. Pozorování také hodnotilo pokládané otázky tazatelů a reakce kandidátů. Bylo pozorováno, zda jsou otázky pokládané uchazeči správně zacílené, s ohledem na kompetence požadované na Leadership pozicích.

V rámci pozorování byla sledována tato kritéria:

- připravenost tazatelů;
- připravenost kandidátů;
- navození příjemné atmosféry úvodem;
- příjemné prostředí;
- znalost interních procesů;
- metoda triangulace;
- aplikace případové studie;
- aplikace hraní rolí;
- operativní pokládání otázek;
- otázky odpovídají požadovaným kompetencím;
- ústní testování anglického jazyka;
- bodové hodnocení uchazeže;
- měl kandidát na závěr prostor pro dotaz;
- měl kandidát zájem o feedback;
- postavení kandidáta;
- splnění limitu 20–30 minut pohovor;
- příjemné prostředí.

Pro praktickou část jsou využívány interní informace podniku získané například z vnitřních předpisů Obchodu X, podnikového intranetu a systémů. Součástí praktické části je stručné představení zaměstnanecké politiky obchodní společnosti, kde je detailně popsáno, jaké hlavní principy společnost uznává. Dále pak požadované kompetence, které Obchod X vyžaduje na Leadership pozicích a také popis pozice kouč a team leader. Obchod X působí na území České republiky již třetím rokem a aktuálně disponuje jednou halou o kapacitě 1300 zaměstnanců, druhou halou o kapacitě až 3000 zaměstnanců a korporátní administrativní budovou, které nabízí 200 pracovních míst. Pro účely této závěrečné práce byla vybrána nejstarší hala s kapacitou 1300 zaměstnanců. Místní HR tým, se kterým bylo spolupracováno, je rozdělen na čtyři základní pozice – HR administrátor, HR poradce, HR business partner a HR manažer. Další odnoží HR Obchodu X je oddělení Náboru. Pro účely práce autorka stínovala HR poradce, kteří výběrové řízení vedli a provázeli autorku celým procesem výběrového řízení. V rámci zjišťování efektivity je v praktické části hrubá kalkulace výběrových řízení na obě pozice.

Praktickou část obohacuje dotazníkové šetření, které je aplikované na úspěšných Leaderech společnosti. Otázky v dotazníku jsou cíleně zaměřeny na kompetence leadera a jeho motivaci, průběh a metody celého výběrového pohovoru. Dotazované kompetence jsou vybrány podle kritérií podnikové kultury a požadavků HR na obsazovaná místa Leadershipu. Dotazník obsahuje deset otázek, devět povinných a jednu doplňkovou – nepovinnou. Dotazování probíhalo formou osobního setkání autorky bakalářské práce s jednotlivými členy Leadershipu. Následně byla data zadávána do online aplikace, která automaticky vyhodnocovala výsledky dotazování v rámci celého šetření. Zpracování dotazníku bylo prostřednictvím online aplikace [www.survio.cz](http://www.survio.cz). Celkový počet respondentů byl 51 osob, tj. celý Leadership Obchodu X.

Závěrečná část shrnuje průběh výkonu praktické části v praxi, poznatky získané z teoretické a praktické části. Dále pak prezentuje zjištěné výsledky práce. Přílohou této práce je dotazník, přehled výkonu koučů v hodinách a také zápis z pozorování pohovorů.

## 2 Teoretická část

Cílem této části práce je prozkoumat kompetence požadované na Leadership pozicích a na tomto základě doporučit vhodnou metodu pro výběrové řízení. Nejprve bude představen výběrový pohovor, poté jednotlivé výběrové metody a nakonec podmínky realizace. Všechny tyto části jsou podrobněji orientované na Leadership pozice.

### 2.1 Výběrový pohovor a jeho význam

Dle Obchodu X (2016a) je výběrový pohovor výsledkem úsilí personálních pracovníků. Obvykle se výběrové pohovory rozdělují dle struktury a počtu účastníků, jak uvádí například Kociánová, (2010, s. 101) a Šikýř (2014, s. 103). Šikýř více vyzdvihuje účast manažerů při pohovoru než Kociánová.

Dle Kociánové (2010, s. 101) je nejběžnější metodou Individuální pohovor – tedy rozhovor mezi vedoucím pohovoru (HR pracovník) a uchazečem. Tuto metodu Kociánová shledává jako nejlepší v ohledu navázání bližšího kontaktu mezi účastníky. Také Šikýř (2014, s. 103) souhlasí, že osobní pohovor je nejlepší metoda výběru zaměstnanců, a to z důvodu jeho komplexnosti a efektivnosti. Úskalím této metody je možnost pochybení v rozhodnutí a v posouzení pracovníkových schopností. Kociánová (2010, s. 101) upozorňuje na řešení problému tím, že v praxi je ideální a také často užívaná metoda Sérií jednotlivých individuálních pohovorů. Více osob, více názorů a jiné specializace jednotlivých pracovníků na straně tazatele.

Dalším typem výběrového pohovoru, který Kociánová (2010, s. 101) uvádí je Výběrový panel, kde jsou dva a více tazatelů a uchazeč. Tazatelé většinou bývají pracovníci HR a potencionální nadřízení uchazeče, doplňuje autorka.

Předposledním typem pohovorů dle účastníků je Výběrová komise neboli Konkurz, uvádí autorka. A dále autorka popisuje, že do komise jsou jednotliví členové oficiálně jmenováni a v závěru konkurzu se musí dohodnout na jeho výsledku. Dle Armstronga (2007) in autorka Kociánová (2010, s. 101) je tato metoda velmi oficiální, má závazný postup a z pohledu kandidáta je zde sledována nejvyšší míra stresu. Posledním typem, je hromadný/skupinový rozhovor, kde je uchazečů zpravidla o mnoho více nežli tazatelů. Koubek (2007) in Kociánová (2010, s. 102) doplňuje, že tato metoda odkrývá schopnosti uchazeče komunikovat a prosazovat se v týmu.

V otázce výběrového pohovoru dle jeho struktury nabízí Kociánová (2010, s. 101) dělení na nestrukturovaný, strukturovaný (standardizovaný) rozhovor a polo – strukturovaný (polo – standardizovaný) rozhovor. Názory Šikýře (2014, s. 104) se s názory Kociánové shodují. Šikýř na rozdíl od autorky Kociánové neřeší polo – strukturované pohovory. Autoři se také shodují ve výkladu nestrukturovaného rozhovoru, kdy uvádí, že takovýto pohovor je naprosto bez přípravy a je dílem improvizace. Dále Kociánová (2010, s. 102) upozorňuje, že pro více uchazečů nelze nastavit identické podmínky výběrového pohovoru a tato metoda není doporučována. Dle autorky je na strukturovaný rozhovor tazatel předem připravený a má pevně rozložené otázky na uchazeče. Autorka Kociánová zde dodává, že u této varianty nelze rozvíjet další hovor s uchazečem, ale lze výborně porovnávat jednotlivé uchazeče. Polo strukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného okruhu dotazů, které tazatel rozvíjí dle potřeby a vývoje pohovoru, doplňuje Kociánová (2010, s. 102).

Šikýř (2014, s. 104) doplňuje, že strukturovaný pohovor může být realizován za předpokladu jednoho uchazeče a jednoho a více tazatelů, nelze jej tedy uplatnit hromadně najednou na všechny kandidáty. Pro ucelenou komparaci metod výběrového pohovoru je zde názor Bělohávková (2009, s. 45), který podporuje metodu osobního pohovoru s uchazeči, ale zároveň dodává, že je vhodné tuto metodu obohatit o nějakou doplňující. Jako příklad můžeme uvést hromadný pohovor, kde bude zkoumáno uchazečovo chování v rámci skupiny, doplňuje autor. Tato forma výběrového pohovoru by mohla být například doplněna o osobní pohovory polo strukturované, kde je možné položit uchazeči otázky v interakci na předchozí aktivitu a získat tak zajímavé a přínosné informace, vysvětluje shodný zdroj.

Tradiční pojetí výběrového pohovoru je definováno v přechodném textu. Moderní variantou výběrového pohovoru je takzvaný kompetenční pohovor (behaviorální pohovory), které Paterová (2008, s. 1) představuje jako výběrový pohovor, který zjišťuje specifické dovednosti uchazečů. Při tomto pohovoru se zkoumají reakce, chování a postupy dotazovaného kandidáta. Stejný zdroj také uvádí, že tato metoda dokáže odhalit talent uchazeče za pomoci Modelu STAR:

S – Situation – ve zkratce popsat situaci – „Popište prosím situaci, kdy jste inicioval/a nějakou změnu”.

T – Task – vysvětlit úkol – „Co konkrétně bylo vaším úkolem? ”.

A – Action – popsat postup – „Popište prosím, jak jste postupoval/a?”.

R – Result – popsat výsledek – „Čeho jste vaším úsilím dosáhl/a?”.

Na závěr celé metody nesmí chybět Sebereflexe – „Když se zpětně zhodnotíte, co byste změnil/a?”.

Jobs.ac.uk (2011) také uvádí, že jako doplňkové otázky kompetenčního pohovoru mohou sloužit:

„Uveďte příklad efektivní komunikace.“

Otázky týkající se Time managementu, doplňuje shodný zdroj.

“Vyřešte problém...”.

V duchu tohoto typu výběrového pohovoru lze také provést i skupinovou formu, uvádí zdroj.

## **Kompetence**

Dle názorů personalistů a Obchodu X (2016b) mají na pohovorech kandidáti tendence ukázat své profesionální „já“ v nejlepším světle a nejlépe prosadit své klady. Kandidáti mohou mít tendence uměle vylepšovat svůj životopis, případně postrádají schopnost sebereflexe a nadhodnocují sami sebe. Každý jednotlivý uchazeč by měl zvážit do jaké míry je ochoten a schopen danou činnost vykonávat. Kandidát by měl také znát náplň práce pozice, na kterou se hlásí a tuto znalost by měl prokázat pohovorujícím. Kandidát by se na pohovor měl také připravit a zvážit, které kompetence by měl „prodat“ a které jsou pro danou pozici vedlejší. Plamínek a Fišer (2005, s. 18) definují kompetence jako mix dosaženého výkonu v podobě lidské práce a přinášeného potenciálu v podobě lidských zdrojů. Plamínek a Fišer (2005, s. 26) vytvořili rovnici: kompetence = lidský potenciál k výkonu + lidská práce.

Autoři také dodávají, že tato rovnice je přímou analogií mezi požadavky a možnostmi osobnosti. Plamínek a Fišer (2005, s. 26) popisují semafor vitality následovně: zelená barva semaforu označuje situaci, kdy kandidátova vůle pracovat je menší, než reálně může. Tento stav autoři popisují jako stabilitu a kandidát má prostor pro posun ke zlepšení této situace. Oranžová barva značí rovnost mezi vůlí pracovat a schopností práci vykonávat. Tento stav je autory považován za ideální a doporučovaný. Červená barva, značí stav, kdy vůle člověka pracovat je větší, než je reálně v jeho schopnostech. Z dlouhodobého hlediska vede tento stav ke krizi jedince a je autory nedoporučována. Kubeš et al. (2004, s. 30) uvádějí, že kompetence mají několik základních složek – motivy, rysy, vnímání sebe samého,

vědomosti a dovednosti. Do Motivů autoři zahrnují vše, co člověka podněcuje k akci. Rysy jsou dle autorů vrozené charakteristiky a temperament osobnosti. Vnímání sebe samého ovlivňuje osobní přesvědčení a sebejistota, že se úkol dá zvládnout úspěšně, definují autoři. Vědomosti a dovednosti jsou ovlivněny našimi zkušenostmi a schopnostmi a rozvíjejí se celý život, uvádí autoři. Kubeš et al. (2004, s. 34) dodává, že kompetence se mohou projevit pouze tehdy, když je jedinec pověřen konkrétním úkolem, který má vykonat. I pro to je vhodné testování kandidátů na základě uděleného úkolu přímo v místě působení obsazované pozice. Kubeš et al. dále rozlišuje kompetence na manažerské, interpersonální a technické. Do manažerských kompetencí řadí ty, které ovlivňují výkon a prostředí v týmu. Dále stejný zdroj popisuje interpersonální kompetence – emoční inteligenci, schopnost vyjednávání, komunikační dovednosti, budování kvalitních mezilidských vztahů. Do technických kompetencí jsou zařazeny specifické obory, například finance/ IT, sumarizace, analytická činnost, rozpočty... Hroník (2013, s. 240) téma kompetencí dělí na kompetence sociální, manažerské a obchodní. Do sociálních kompetencí zahrnuje například proaktivní přístup, komunikační dovednost, emoční vyzrálost, autoritu, charisma, sebereflexe, empatii a iniciativu. Ovšem jako klíčové sociální kompetence autor označuje sebereflexi, komunikační dovednosti a obecnou reflexi. Mezi manažerskými kompetencemi je možno nalézt přesnost, časový management, uvědomění a poučení se z vlastních chyb, neustálý rozvoj sebe samého, schopnost rozhodovat, motivovat, orientace na druhé osoby. Mezi kompetence obchodníka Hroník (2013, s. 255) zařadil schopnost vyhledávat kontakty, tah na branku, pozitivismus, schopnost práce pod tlakem.

Jaký je tedy význam výběrového pohovoru podle Obchodu X (2016b)? Výběrový pohovor má za cíl dle Obchodu X (2016b) hlouběji poznat kandidáta, jeho silné a slabé stránky, jeho kompetence a motivaci k výkonu práce. Výběrový pohovor by měl probíhat vždy za stejných podmínek pro všechny kandidáty, s ohledem na porovnatelnost pohovorů jednotlivých uchazečů a férovost celého výběru, uvádí shodný zdroj. Dle Obchodu X (2016b) pohovor dává tazateli možnost prověřit uchazečovy zkušenosti a reálně uchazeče prozkoušet, například zdali hovoří požadovaným cizím jazykem – testy angličtiny, například v podobě konverzace, či překladu textu. Hlouběji jsou metody rozvíjející výběrový pohovor popsány v následující kapitole této práce. Obchod X (2016b) upozorňuje na fakt, že je důležité si uvědomit, že výběrový pohovor je velmi stresující pro jeho hlavní aktéry, tedy uchazeče. Stejný zdroj udává, že úkolem personalisty, nebo jiného pracovníka vedoucího výběrový pohovor, je zajistit kandidátovi prostředí příznivé pro soustředění a podání maximálního výkonu. Zdroj také dodává, že v rámci pohovorů je samozřejmě možné kandidáta uvést do situace, na niž nemůže být nijak připraven a tím ho tak vyvést z komfortní zóny, například změnou chování pohovorujícího, výzva k prezentaci neznámého textu, vysvětlení nové, netradiční situace... Obchod X (2016b) poukazuje na důležitost vysvětlení extrémní změny chování tazatele v případě, kdy si to situace žádá. Je nutné uchazeče upozornit, že následující chování je/bylo úmyslné a pouze pro účely hlubšího poznání kandidáta. S ohledem na dobré vztahy s veřejností a celkovou pověst společnosti, by měl uchazeč vždy z pohovoru odcházet s dobrým pocitem.



## Metody pro výběr

Pro kvalitní výběrové řízení je důležité, jaká metoda výběru bude zvolena. Je zřejmé, že jiné potřeby bude mít výrobní podnik a jiné obchodní centrum. Je důležité si promyslet celý průběh a důkladně nastudovat popis a činnosti daného pracovního místa.

Armstrong a Taylor (2015, s. 286) uvádějí v souvislosti s metodami pro výběr tzv. Klasické trio, které se skládá z dotazníků, pohovorů a referencí, dodává shodný zdroj. Autoři dále píší, že tyto metody, lze také doplnit například Assessment centry nebo výběrovými testy. Šikýř (2014, s. 102) mezi metody výběru navíc zahrnuje hodnocení přijatých CV<sup>1</sup> uchazečů a testování uchazečů. Pohovory, jak již bylo v kapitole 2.1 zmíněno, jsou nejběžnější a nejoblíbenější forma výběru, samozřejmě ale, mají svá pro i proti. Za hlavní přínos pohovorů Armstrong a Taylor (2015, s. 287) označují jeho efektivitu a pružnost. Autoři také dodávají, že pohovor je dialog, z pohledu tazatele je možné ověřit všechna nejistá místa životopisu uchazeče a interaktivně reagovat na situace v průběhu jednání. Osobní střetnutí je vhodné například i z důvodu posouzení osobnosti uchazeče vůči kultuře organizace, zda by “zapadl” do kolektivu. Pro uchazeče je to možnost poznat organizaci z jiného úhlu pohledu a posoudit, zdali by se chtěl stát její součástí.

Armstrong a Taylor (2015, s. 287) uvádějí, že úskalí pohorů může tkvět v nedostatečné validitě pohovoru jako takového a neschopnosti stoprocentního posouzení jednotlivých uchazečů pouze na základě pohovorů. Zároveň výše zmínění autoři poukazují na dovednosti tazatele, které přímo ovlivňují samotný pohovor a na jeho míru profesionality. Tazatel nesmí být nijak zaujat proti uchazeči a musí nastolit podmínky, které je možné aplikovat na všechny uchazeče výběrového řízení, dodávají autoři. K této rovnoprávnosti by měla také dopomoci kultura společnosti. Pro kvalitní výběr, dle dle Obchod X (2016a) je nutná znalost obsazovaných pozic, jejich přesné náplně práce a potřebných kompetencí, které jsou k výkonu práce zapotřebí.

Jiný úhel pohledu na metody výběru poskytuje autor Váchal et al. (2013, s. 300), který vidí metody výběru jako různorodé spektrum postupů, názorů a postojů. Užití konkrétní metody podle autora přímo závisí na charakteristice daného pracovní pozice – místo, druh, funkce. Horalíková (2004) in Váchal et al. (2013, s. 300), rozlišuje metody poznávací a srovnávací.

Metoda poznávací dle autorky umožňuje bližší poznání profilu uchazeče a zahrnuje hlediska:

- didaktické → ověřování znalostí;
- postojové → názory a hodnoty důležité pro uchazeče;
- výkonové, neboli manipulační → reálný výkon uchazeče;
- funkční → jednotlivé osobnostní faktory uchazeče – např. testy osobnosti, assessment centra, případové studie, hraní rolí...

Metoda srovnávací porovnává uchazeče na základě získaných dokumentů a umožňuje jejich řazení, např. od nejlepšího po nejhoršího, popisuje autorka. Horalíková (2004) in Váchal et al. (2013, s. 300) dále udává, že řazení je většinou na základě bodového hodnocení získaného z údajů, které mohou být absolutní, váhové a párové.

Pro výběrové kritérium úroveň vzdělání doporučuje Dvořáková et al. (2012) in Váchal (2013, s. 301) důkladnou analýzu životopisu, která může být doplněna žádostí o dodání certifikátů o dosaženém vzdělání a absolvovaných kurzech. Pracovní zkušenosti lze dle autorky prověřit v rámci hodnocení životopisu a přímo v rámci výběrového pohovoru.

<sup>1</sup> Latinsky Curriculum vitae = životopis

Autorka doplňuje, že pracovní zkušenosti lze také prověřit kontrolním telefonátem bývalým zaměstnavatelům za účelem získání referencí na kandidáta. Technickou kvalifikaci autorka doporučuje posuzovat na základě zaslaného životopisu, osvědčení, testu technických znalostí, případně testování kandidáta v praxi, například zadáním technicky zaměřeného úkolu. Komunikační dovednosti autorka doporučuje posoudit nejen na základě výběrového pohovoru, ale také doporučuje testy jazykových dovedností, hraní rolí, nebo v rámci assessment centra, kde má kandidát dostatek prostoru prokázat své komunikační dovednosti v rámci kolektivu. Řídící schopnosti lze dle autorky prověřit na základě zkušenostní zapsaných v životopise, referencí od předchozích zaměstnavatelů a samozřejmě osobně na pohovoru. Kvantitativní schopnosti by autorka posuzovala prostřednictvím numerických testů, případových studií a také na základě interview. Schopnost pracovat v týmu lze posoudit dle psychologických testů, behaviorálního interview, assessment centra, případně dle skupinových cvičení, kde kandidát může prokázat dominantnost, či submisivnost, otevřenost, či uzavřenost v rámci větší skupiny lidí, popisuje autorka. Prozákaznickou orientaci autorka doporučuje ověřit psychologickým testem, behaviorálním interview, assessment centry a také hraním rolí. Autorka dále píše, že jednotlivé metody je možné užít samostatně, ale také jako vzájemně se doplňující.

Další názor na dané téma přináší Kubeš et al. (2004, s. 77), který představuje metody behaviorální. Ty se zaměřují hlavně na chování manažerů a jejich kompetence, dále autor uvádí analogové metody. Jako poslední metodu autor uvádí metodu analytickou, která se snaží izolovat kompetence jedince a ty následně změřit. Podle autorů sem patří například test schopností, motivační testy a dotazníky všeho druhu. Do analogové metody autoři zařazují skupinová, kooperativní a soutěživá cvičení. Jako protiklad těmto skupinovým aktivitám dodávají autoři tzv. metodu "Došlé pošty", kde je uchazeč vyzván k samostatnému písemnému projevu, který ukáže jeho kompetence jako například rozhodnost, stanovení priorit a to vše pod časovým tlakem. Tato metoda je ale pouze doplňková a není vhodné ji aplikovat samostatně, popisují autoři. Mezi realistické metody dle autorů patří také hraní rolí a případové studie, kde si uchazeč může udělat jasný obrázek o náplni práce a chodu teamu. Tazatel oproti tomu na základě kritérií a zkušeností dokáže posoudit vhodnost kandidáta na danou pozici, dodávají autoři.

Metody výběru mohou ale uchazeče prozkoumat ještě více do hloubky, například za pomoci psychodiagnostiky. Hroník (2013, s. 166) do psychodiagnostických metod řadí nejen psychologické testy, ale také rozhovor a pozorování, v rámci kterého se sleduje neverbální (mimika, haptika, posturologie) i neverbální projev uchazeče. Hroník (2013, s. 172) představuje psychodiagnostické testy jako experiment s jasně daným postupem aplikace, který představuje validitu, objektivismus, standardizaci a důvěryhodnost. Druhy testů dle Hroník (2013, s. 175) jsou výkonové a testy osobnosti – (rozděleno na dotazník a objektivní testy osobnosti, projektivní testy a posuzovací stupnice). Matějka (2007, s. 86) stejně jako Hroník (2013, s. 176) do výkonových testů autor řadí Amthauerův test obecné inteligence, Bourdonův test pozornosti a numerický test zaměřený na pozorování práce s čísly a její přesnost. Do projektivních testů stejný autor řadí Lusherův test emocí a zvládnání stresu, test kresby stromu jako sebeprojekce a Rorschachův test zabývající se výkladem deset skvrn.

Přínos psychodiagnostických metod je diskutabilní, i tak mají tyto metody své příznivce. Obor personální psychologie je Matějkou (2007, s. 84) popisován jako disciplína, zabývající se vztahy mezi zaměstnanci a organizací, která se řadí do odvětví psychologie práce a řízení. Autor dále uvádí, že obsahem personální práce je výběr zaměstnanců a jejich průběžné hodnocení. Matějka (2007, s. 85) dále poukazuje na možnost psychodiagnostiky uchazeče v rámci výběrové řízení, ale dodává, že musí být vedena se záměrem pomoci uchazeči a patří mezi nákladné metody například v porovnání se standardním pohovorem.

Tyto metody jsou dle autora náročné po časové i odborné stránce, proto jejich užití nalezneme převážně pro vyšší posty. Autor dále uvádí, že z důvodu úspory nákladů na výběrové řízení nejspíše nebudou aplikovány například pro dělnické profese, či pomocné pracovníky. Matějka (2007, s. 85) překládá názor, že testy mají kandidátovi pomoci v jeho sebepoznání. Obchod X (2016a) také vede své zaměstnance, aby svou prací přispěli k zlepšení aktuálního stavu jedince. Zde je ale nutno dodat, že pomoc si každý jedinec představuje jinak a co je pozitivum pro jednoho, může být negativum pro druhého. Kandidáti mohou mít například naprosto milný úsudek o sobě samém a psychodiagnostika prokáže fakt, se kterým kandidát nepočítal. Dle personalistů obchodu X, by tuto odlišnost měl personalista kandidátovi šetrně sdělit a tím mu tedy pomoci v rozvoji jeho osobnosti. Zda tento negativní/pozitivní fakt kandidát přijme a začne s ním pracovat je již pouze na něm. Personalista vždy hodnotí výkon daného jedince v kontrastu s potřebami dané pozice, není vhodné a ani kvalitativně možné hodnotit charakter kandidáta.

Do alternativních metod výběru je dle Matějky (2007, s. 112) zařazována numerologie, která řeší významy čísel, například dat narození a tím určuje osobnost jedince, dále pak frenologie, která zkoumá rozložení lidské lebky a na tomto základě určuje charakteristiku dané osoby a astrologie.

### **Leadership – jeho specifika a vhodné metody výběru pracovníků**

Leadership nebo management jsou na první pohled identické disciplíny, ale existují mezi nimi odlišnosti, které jsou popsány níže. Leadership je dle Obchodu X (2016a) styl vedení lidí, kdy lídři ovlivňují své kolegy tak, aby vykonávali práci, protože to chtějí oni sami a to například za použití pouhé autority jedince. Obchod X (2016b) uvádí, že leader je součástí týmu, ve kterém sám pracuje a podílí se na výsledku. Leader je průvodce na cestě k pracovním výsledkům.

Manažer je dle autora Lednického (2007, s. 7) profesí, jejíž nositel je zodpovědný za splnění cílů daného sektoru za využití kolektivu pracovníků. Management je oproti leadershipu, dle Obchodu X (2016b) více "svázan", nemusí být tolik cílený na charisma, autoritu a celkovou osobnost jedince. Leader a je naprostou součástí týmu, kdežto manažer je spíše vzdálen od svých podřízených. Manažerům je dána autorita postem, není podmíněna autoritou a charisma jedince. Procházka et al. (2013, s. 11) dodává, že Leadership je proces, který je veden vůdcem – Leaderem. Collins (2008, s. 36) definuje pět úrovní Leadershipu. Do první úrovně autoři řadí velmi schopné jedince – talentované s dobrými pracovními návyky, do druhé přispívající členy týmu, ve třetí úrovni jsou kompetentní manažeři – efektivně a účinně vedou team k cíli, následně jsou na čtvrté úrovni Efektivní vůdci, kteří mají jasné vize, které jsou schopni realizovat, popisují autoři. Pátá vrcholná úroveň popisuje takzvaného vedoucího páté úrovně, který je dostatečně skromný na to, aby tento post zastával a také je dostatečně profesionální a průbojný, aby pozici vůbec získal, píše autoři. Tento "jev" Collins (2008, s. 36) definuje jako paradoxní. Dvořáková (2012, s. 246) vykládá leadera páté úrovně v Collinsově pojetí jako pracovníka, pracujícího v neznámu, kde svou energii soustředí na výkon pro dlouhodobý úspěch a rozkvět organizace.

Čím musí disponovat leader? Alfou a omegou dle Obchodu X (2016b) jsou pro leadera jeho vlastnosti a osobnost. U takovýchto lidí je ale také důležité, aby jejich ego nikdy nepřesáhlo jejich výsledky. Pro lepší pochopení podstaty, kdo to je leader, je možno si představit velkolepé lídry: Tomáše Baťu, Henryho Forda, Walt Disney, Budha, Benjamin Fraklin.

Přeneseme – li se do sfér běžného zaměstnání Armstrong (2008, s. 28) uvádí, že role leadera je definovat a plnit úkol a udržovat dobré vztahy v rámci týmu a organizace. Ideálem, který si Obchod X, zvolil pro výběr takovýchto kandidátů je kompetenční pohovor, kdy dle Obchodu X (2016b) uchazeči dostanou prostor projevit se na základně případových situací. Také je vhodné otestovat jejich orientaci na výkon a orientaci na osoby. Stejný zdroj udává, že se

takového chování dá otestovat například za použití testu priorit – seřadíte od nejdůležitějšího...

### **Rozdílnost ve výběrovém řízení – Leader vs. manažer**

Jak již bylo výše zmíněno, leader je nedílnou součástí týmu, je proto důležité aby byl mistr ve svém oboru a byl pro svůj tým oporou. V rámci výběrového řízení je vhodné právě toto „mistrovství“ prozkoušet například v modelové situaci přímo v reálném prostředí jednotlivých oddělení. Tento test v praxi autorka této práce doporučuje jen v případě kandidátů z interních zdrojů (prevence úniku informací/ know – how). Obchod X (2016b) validitu testu zajišťuje pomocí vedoucího pracovníka, který dohlíží na správnost postupu a dovednost vše jasně a odborně vysvětlit.

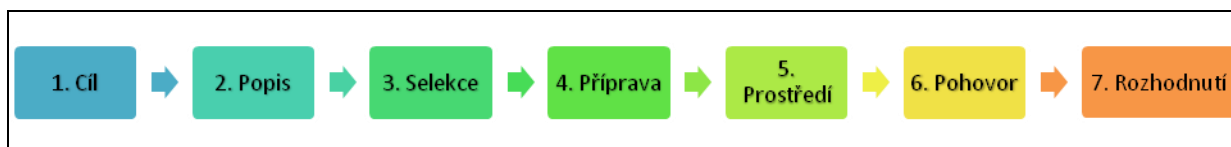
Doporučené metody pro výběrový pohovor leaderů jsou dle Obchodu X (2016b) – výběrový panel, behaviorální test, případové studie, hraní rolí – větší zacílení na popis procesů a orientace na osoby.

Z praktického hlediska je manažer osoba vzdálenější od týmu a je při jejím výběru důležité prozkoumat hlavně analytické znalosti. Manažer by měl znát činnosti, které provozuje jeho/její tým, ale není nezbytně nutné, aby byl mistrem v oboru. V rámci výběrového řízení by proto bylo vhodné zaměřit se spíše na logické myšlení, jazykové testy, vyjednávání... Identický zdroj uvádí jak doporučené metody pro výběrový pohovor pro manažery – výběrový panel, případové studie – analyticky zaměřené, numerický test – zacílení na orientaci na výkon.

## **2.2 Podmínky realizace výběrového pohovoru**

Výběrový pohovor je dle autorů Ros a Templar (2006, s. 23) jeden ze článků celého procesu výběru správného kandidáta pro obsazovanou pozici. Po výběrových pohovorech s jednotlivými pozvanými kandidáty již jen zbývá definitivní rozhodnutí personalistů, kter je přímo ovlivněno právě výkonem, který kandidát odvede v rámci výběrového řízení. Ros a Templar (2006, s. 23) uvádějí sedm etap výběrového řízení, které jsou vyobrazeny na obrázku 1 níže.

Obrázek 1 Etapy výběrového řízení



Zdroj: Ros a Templar (2006, s. 23), zpracování vlastní

První krok je dle autorů definování cíle a časového harmonogramu, personalista si musí položit otázku: „Proč to dělám, k čemu chci dospět?“

Druhý krok se dělí na dvě části. Část první je pracovní popis volné pozice a část druhá je specifikace konkrétní pozice. Pro specifikaci je důležitá znalost oboru, pro předdefinování relevantních požadovaných kompetencí kandidáta.

Třetí etapa se týká selektce uchazečů na základě komparace jednotlivých životopisů s popisem pracovního místa. Výsledkem této selektce je seznam uchazečů, kteří prošli „sítím“ a jsou vhodní k pozvání na výběrový pohovor.

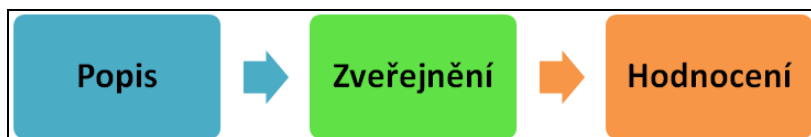
Přípravu na výběrový pohovor autoři uvádí jako 4. etapu celého procesu. Správný personalista musí být na pohovor připraven, tedy musí být seznámen s nabízenou pozicí, kritérii výběru a také musí mít připraven seznam otázek, které by měly v průběhu pohovoru zaznít. To samé platí i pro vedoucí pracovníky, kteří se účastní pohovoru. Je velmi důležité, v jakém prostředí se pohovor odehrává. Zcela jistě, bude mít jinou podobu pohovor uprostřed rušného

prostředí, veřejné společenské místnosti, oproti příjemnějšímu prostředí zasedací místnosti, kde se kandidát může plně soustředit na svůj výkon. Pohodlí uchazeče je dle Obchodu X (2016b) velmi důležité, stejně jako prezentace společnosti. Stejný zdroj uvádá, že v chaotickém prostředí není zaručeno soustředění všech zúčastněných a je nutno přihlídnout ke skutečnosti, že výběrový pohovor je pro většinu uchazečů nepříjemná, stresová a zátěžová situace, proto je klidné prostředí to nejmenší, co personalista může zařídit.

Ros a Templar (2006, s. 23) dále předkládají jako předposlední část výběrového řízení samotný výběrový pohovor. Výběrový pohovor je již popsán, proto zbývá popsat již poslední krok a to finální rozhodnutí celého výběrového řízení. Toto rozhodnutí je dle HR týmu Obchodu X většinou nejobtížnějším okamžikem celého procesu. Právě zde se dle autorů Ros a Templar (2006, s. 23) shrnuje veškerá předchozí práce s uchazečem.

Janišová, Křivánek (2013, s. 197) se k tématu výběrového řízení vyjadřují tak, že shrnují celý proces do tří kategorií, které uvádí obrázek 2 níže.

Obrázek 2 Kategorie výběrového řízení



Zdroj: Janišová, Křivánek (2013, s. 197), zpracování vlastní

1. kategorie je popisná část, kterou provádí HR ve spolupráci s přímým nadřízeným nového pracovníka. Zde je souhrnný popis činností vykonávaných na určité pozici a vlastnosti potřebné pro kvalitní výkon práce.

2. kategorie je popisována jako výběr vhodného média a zveřejnění nabídky práce – například internetové pracovní portály, vývěsky ve veřejných prostorách budovy, emailová komunikace se stávajícími zaměstnanci a v minulosti neúspěšnými kandidáty a podnikový zpravodaj.

3. kategorie je sběr žádostí a screening<sup>2</sup>. V této fázi se ověřují zkušenosti uchazečů prostřednictvím tzv. screeningu, nejčastěji telefonickým rozhovorem. Janišová, Křivánek (2013, s. 197) zde také poukazují na možnost kandidátovi rovnou nabídnout jinou, ve stejné chvíli otevřenou pracovní pozici. Tento akt vede k efektivnímu snižování nákladů na výběrovém řízení.

### **Zveřejnění nabídky práce**

Nabídky práce jsou všeobecně rozděleny podle zdrojů uchazečů na interní a externí. V případě výběru pracovníků z interních zdrojů Zákoník práce § 279 odstavec písmeno g uvádí:

*"Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance o nabídce volných pracovních míst na dobu neurčitou, která by byla vhodná pro další pracovní zařazení zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele v pracovním poměru uzavřeném na dobu určitou."*

Obchod X (2106b) udává, že v případě, kdy personalisté hledají interního kandidáta, se jedná o nízko – nákladovou variantu výběru zaměstnanců, která má mnoho výhod. Hlavní výhodou

<sup>2</sup> Screening = metoda, kdy pracovník zjišťuje například po telefonu, zdali informace uvedené CV uchazeče jsou aktuální či reálné. Screening je forma rozhovoru.

je znalost interních předpisů a chodu společnosti, následně motivace kariérního rozvoje vlastních zaměstnanců v rámci společnosti, snadno získané reference na pracovníka.

V případě vyhledávání nového pracovníka z externích zdrojů lze využít kromě pracovních portálů jako například [www.prace.cz](http://www.prace.cz) také sociálních sítí – např. LinkedIn, vlastního webu organizace a také úřad práce. Podnik může také využít vlastních pracovníků a jejich stimulační (v případě doporučení úspěšného kandidáta finanční či jiná odměna). Vyhledávat nové zaměstnance nemusí organizace samotná, může využít tzv. personální agenturu a využít tím oblíbeného Agenturního zaměstnávání.

### **Otázky na výběrovém pohovoru**

Pokládání správných dotazů ve správnou chvíli je na pohovoru klíčové. Obchod X (2016b) upozorňuje, že je nutné jednat tak, aby kandidát projevil svou osobnost, zkušenosti a znalosti. Nechat kandidáta volně mluvit je jedna z nejtěžších zkoušek, které mu může personalista udělit. Správný pohovor nikdy neprobíhá pouze formou dotazníku – tedy vztah otázka + odpověď ano/ne. Vždy je důležité podněcovat uchazeče a zjistit jeho/její názory a postoje vůči danému téma. Kocianová (2010, s. 105) dělí otázky na:

- otevřené – odpověď není nijak omezena;
- zavřené – omezený výběr odpovědí – není zde prostor pro rozvoj odpovědi;
- krátké – otázky typu „Jak to myslíte?“ a „Proč je to takto?“;
- kontrolní – tyto otázky jsou otevřené a mají ujistit obě strany o vzájemném pochopení.

Dále autorka upozorňuje na tradiční otázky, které u výběrového pohovoru mohou zaznít. Ty autorka dělí na tematické okruhy:

- Motivace uchazeče a předchozí skutečnosti – např. „Proč se o místo ucházíte?“;
- Vedení lidí – např. „Máte zkušenosti s vedením lidí?“;
- Kvality a postoje uchazeče – např. „Čeho si na lidech nejvíce ceníte?“;
- Sebehodnocení uchazeče – např. „Které vaše vlastnosti nejvíce oceňujete?“;
- Informace o hledané pozici – např. „Co si představujete jako náplň práce na této pozici?“.

Oproti tomu Ros (2007, s. 54) nepopisuje otázky jako Kocianová, ale rozlišuje typy otázek, které dělí na: hypotetické – „Když se stane X, jak se zachováte?“. Tazatele zde zajímá průběh řešení, řešení jako takové není již příliš zajímavé, dodává autor. Technické – dotazování na postupy práce – platí pro technické obory, uvádí autor. Dalším dělením dle autora jsou otázky stresové. U této kategorie autor uvádí dotazy navozující stres, které mají za úkol vyprovokovat uchazeče a sledovat, jak jedná pod tlakem. Ros a Templar (2006, s. 23) k tomuto typu uvádí také etický rozpor. Autorka této práce zastává názor, že stresové dotazy mohou přinášet zajímavé výsledky, ale dodává, že v případě změny chování tazatele, by měl být uchazeč vždy upozorněn. Tyto stresové aktivity mohou budit velmi špatné povědomí o organizaci, doplňuje autorka.

Na pohovorech by měli zaznít otázky týkající se motivace k práci, jak již nastínila Kocianová (2010, s. 105) Rozšířený pohled na motivaci uchazeče přináší Wagnerová (2008, s. 14), která v interakci na Maslowovu pyramidu potřeb prezentuje pracovní hierarchii jako – mzda, jistota, neformální vztahy na pracovišti, prestiž, osobní rozvoj.

### **Zakázané otázky**

Zaměstnavatel se v průběhu pohovoru nesmí dotazovat na nic, co přímo nesouvisí s náplní práce. Jaké dotazy mohou, avšak neměli by, padnout? Tak kupříkladu otázky týkající se rodinného stavu, náboženství, sexuální orientace apod. Otázkou zveřejňování volných pozic upravuje zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti §4, který uvádí, že je zakázáno

zveřejňovat inzerce s rasovým a jinak diskriminujícím podtextem. Příklad nevhodného uvedení pozice: „Do mladého kolektivu hledáme.“ Pro kontrolu má každý pracovník právo nahlížet do svých pracovních složek a také je povolené pořizování kopií. Stejný názor má i Bělohávek (2009, s. 37), který podává i kulatní řešení, jak je možné dovítit se požadované odpovědi. Například volba slov – paní nebo slečna nebo otázky týkající se volného času.

### **Efektivita výběrového pohovoru**

Výběrové řízení je velmi nákladný proces a proto je vhodné jej nastavit správně a efektivně již na úplném počátku. Hroník (2013, s. 92) definuje efektivitu jako výběr nejlepšího kandidáta, který ve společnosti zůstane dlouhodobě pracovat, bude odvádět výkon své práce a tím bude dlouhodobým přínosem pro společnost. Cílem efektivy výběrového pohovoru je minimalizovat náklady a kvalitně pracovat s časem tak, aby náborář zjistil maximální množství informací za optimální čas. S ohledem na náklady, je výběrové řízení čerpající kandidáty z interních zdrojů cenově méně nákladné, nežli čerpání kandidátů externě. Gruber (2013) představuje metodu ke zvýšení efektivy výběrového pohovoru, kterou nazývá triangulace. Triangulace je dle autora založena na komplexním poznání uchazeče z několika úhlů pohledu. Autor píše, že je to ověřování vlastností uchazeče na základě správného dotazování, přesvědčení a upřímnosti. Cílem triangulace je kvalitní zhodnocení uchazeče a důkladné zaznamenání pro následné hodnocení, dodává autor. Gruber (2013) doporučuje používání nepřímých otázek, aby z nich nebylo jasné, co chce tazatel slyšet. Otázky nesmí být sugestivní, pak se z nich personalista nic nedozví, popisuje autor. Dále autor tvrdí, že velmi důležitá je zde také příprava na pohovor. Je potřeba důkladně zvážit kritéria dané pozice a také forma následného zkoumání, dodává autor. Jako příklad triangulace Gruber (2013) uvádí přesnost. Chceme – li tuto vlastnost prozkoušet, měl by být uchazeč prozkoušen dvěma až třemi testy, uvádí autor. Je možné začít například tím, zdali uchazeč přišel včas na sjednanou schůzku, či jestli dodal včas všechny podklady včas a korektně, popisuje autor. Kandidátovi dle autora pak stačí položit například dotaz, zdali vnímá přesnost jako důležitou a proč. Dalším bodem triangulace je dle autora dotazování na minulost, přítomnost, budoucnost a sebereflexe. Otázky týkající se minulosti ověřují schopnosti kandidáta, dotazy směřující na „Tady a teď“ přímo reagují na reakce kandidáta, doplňuje autor. Budoucnost je možné si dle autora představit jako případové studie a modelování situací, které se reálně mohou stát. Sebereflexe je velmi záludná taktika, doplňuje autor. Při správných dotazech směřovaných na kandidáta je dle autora možné získat velmi přínosné odpovědi.

Mahovský (2014) prezentuje efektivní výběrový pohovor prostřednictvím metod *time to hire*. *Time to hire* metrika vyjadřuje dle autora procento neobsazených pozic a individuální úspěšnost náboráře. Také ale vyzdvihuje potřebu zpětných vazeb a měření důležitých ukazatelů, například problémových pozic, popisuje autor. Důležité je dle autora také trvání pohovorů a jejich kvalitní načasování.

Stýblo (2011) popisuje efektivitu personálních procesů jako část personální strategie, která je závislá na mixu pracovního výkonu, motivace a nákladů. Celková efektivita je dle autora hodnocena individuálně na základě podnikové kultury a norem. Autor tvrdí, že je zřejmé, že jiné podmínky bude mít například personální agentura a jiné obchodní řetězec. Stýblo (2011) jako klíčové ukazatele považuje lidský kapitál, návratnost investic, procento aktuálních pracovních pozic v návaznosti na jejich obsazování, produktivitu práce a hodnocení pracovníků. Stejný autor také dodává, že měření lze nejlépe provést v oblastech výrobního nebo hodnotícího procesu, kde se zkoumá využití kapacit výrobního zařízení, náklady na realizaci činnosti a náklady na služby (personální, zabezpečovací...).

Přehled uzavírá autor svým desaterem efektivního pohovoru, kde udává deset základních pilířů pohovoru. Mezi ně dle autora patří, uvědomění si, koho a proč hledám, jaké nástroje

a zdroje použiji, jak zveřejněním nabídku práce, efektivnosti pohovoru, etiky, a ekonomiky. Autor tvrdí, že je nutné si také uvědomit, že proces výběrového řízení je nepřetržitý a právě pro zachování kontinuity je důležité kvalitně kombinovat interní a externí zdroje čerpání kandidátů. Autor také doporučuje vše pečlivě zdokumentovat nejen z důvodu efektivity, ale také z důvodu, že na základě hodnocení a výstupů kandidáta je možné kandidáta do budoucna využít pro jinou pracovní pozici. Kvalitní zdokumentování průběhu pohovoru je dle autora důležité pro například pro zpětnou kontrolu své práce.

S tímto názorem souhlasí i Koubek (2012, s. 201), který tvrdí, že personalisté rovněž zpracovávají koncepci, přehled a time management za účelem obsazení volných pracovních míst a vytváří potřebnou dokumentaci. Personalista může zápisy z výběrového řízení využít pro zpracování kvalitní zpětné vazby pro uchazeče. Kvalitní dokumentaci poskytuje také záznam z pozorování, který je připojen jako příloha této práce. Jeho přínosem je jednoduchost, předem nadefinované cíle pozorování, které vedou k jednoduchému a efektivnímu porovnání jednotlivých uchazečů. V případě, kdy se uchazeč již v minulosti účastnil výběrových řízení na obdobné pozice v rámci společnosti, je archiv výbornou základnou pro přípravu personalisty. Hroník (2013, s. 98) upozorňuje, že rozhodnutí je dílem všech zúčastněných v komisi, ale odpovědnost nese osoba řídící výběrové řízení. V případě Obchodu X je tímto předsedou personalista. Autor Hroník také upozorňuje na důležitost stability výběrového řízení a také, že proces neustává ani po rozhodnutí o úspěšném kandidátovi. Následuje zpětná vazba a adaptace, doplňuje autor.

### **Hodnocení výběrového pohovoru**

Výběrový pohovor vrcholí hodnocením uchazečů. V této fázi HR pracovník/ce musí na základě poznámek a výsledků porovnat jednotlivé kandidáty. Dle vnitřních směrnic Obchodu X (2016b) je pro lepší hodnocení kandidáta vhodné využít „bodového“ systému hodnocení uchazeče a stupnici 1–6, kdy 1 = slabý výkon a 6 = vynikající výkon. Takto ohodnocené výkony kandidátů je možné velmi dobře posuzovat mezi sebou. Před samotným hodnocením je ale velmi důležité stanovit si parametry udělování bodů za účelem standardizace celého procesu a prevence zaujatosti pohovorujičích. Jako nedostatek dle Obchodu X (2016b) je hodnocena absence tohoto systému v průběhu pohovorů – viz záznam z pozorování.

Web pro profesionální personalisty Edufactory.cz (2016) prezentuje za cíl celého hodnocení primárně: motivaci zaměstnanců v jejich pracovní činnosti a zvýšení produktivity práce. Sekundárně pak web upozorňuje na důležitost rozvoje pracovníků a jejich spokojenost.

Personalisté obchodu X dodávají, že je velmi důležitý i způsob podání feedbacku jednotlivým neúspěšným kandidátům a sebe – posouzení kandidáta. Pro sebehodnocení dle Wagnerové (2011, s. 20) je standardní použití strukturovaného dotazníku zaměřeného na popis chování kandidáta. Vnitřní předpisy Obchodu X (2016b) jasně poukazují na fakt, že práci HR není kandidáty stresovat nebo jakkoliv ponižovat. Je důležité si uvědomit, že pocit „prohry“ každý jednotlivec přijímá jinak. HR, ani jiný účastník výběrového řízení žádné nemá právo hodnotit člověka jako takového, zdali je špatný či dobrý. Dle stejného zdroje tyto pracovníci pouze hodnotí kritéria pro danou pozici na základě výkonu uchazeče. Je vhodné poskytnout kandidátům citlivě zpětnou vazbu, aby věděli, kterou kompetenci je doporučeno rozvíjet a na čem konkrétně mohou zapracovat a ujistit je, že jsou vítáni na dalších výběrových řízeních. Existuje nepsané pravidlo, že při podávání zpětné vazby se vždy prvně vyzdvihují klady a až poté zápory. Společnost podáním kvalitní zpětné vazby externím i interním pracovníkům tvoří kvalitní public relation a employee relation a ukazuje tím, že jim záleží na rozvoji nejen svých aktuálních, ale i svých případných budoucích pracovníků, buduje tedy dobré povědomí o společnosti.



Autorka této práce zastává názor, že nejlepší metodou výběrového pohovoru pro Leadership pozice je výběrový panel doplněný o behaviorální testy, tento názor také zastává personální oddělení Obchodu X, které ve svých směrnicích Obchod X (2016a) metodu výběrového panelu doporučuje pro užití v rámci výběrových řízení. S ohledem na tento názor bylo připraveno dotazníkové šetření, které je možno nalézt v praktické části této práce. Cílem dotazníkového šetření byl průzkum názorů Leadership pracovníků na metody výběru pracovníků v rámci Obchodu X.

S ohledem na komplexnost a detailní zpracování autorka této práce doporučuje sedm etap výběrového řízení dle Ros a Templar (2006, s. 23). Z hlediska efektivity doporučuje užití metody Triangulace a pečlivou přípravu HR i manažerů.

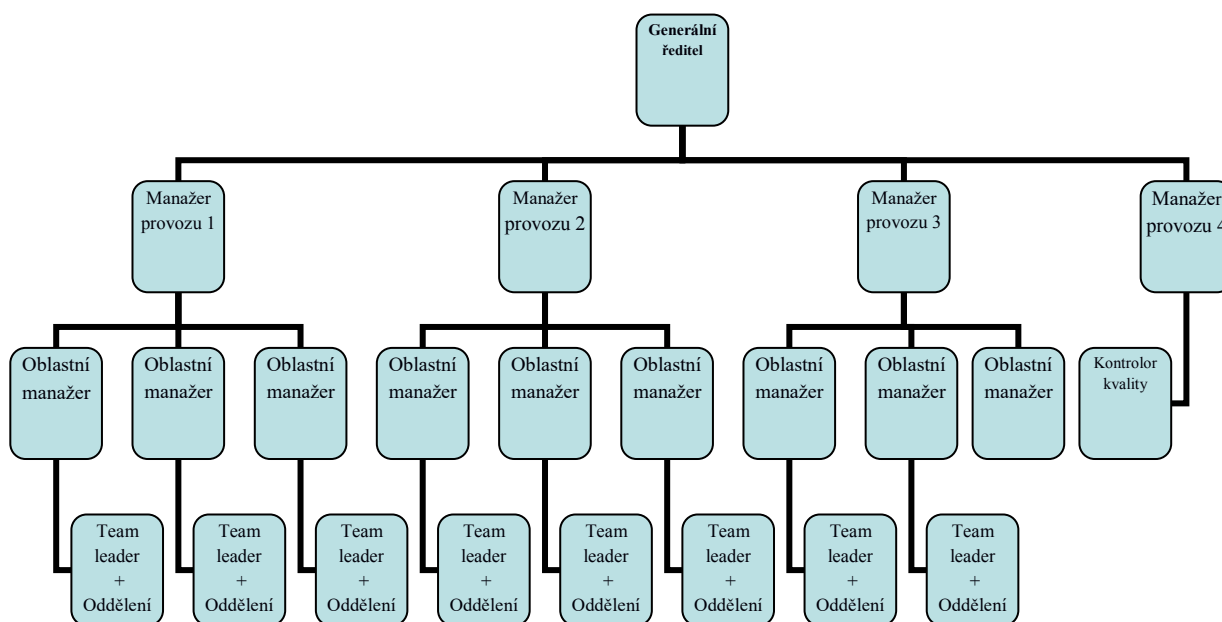
### 3 Praktická část

V návaznosti na teoretickou část, je cílem praktické části prezentovat výběrové metodiky aplikované v praxi při výběrovém řízení na Leadership pozice. Realizace výběrové metody probíhala v obchodní společnosti, která si přeje zůstat v anonymitě, pro účely této práce je nazvána Obchod X. Praktická část se také zabývá dílčím cílem práce, tedy prozkoumáním kompetencí leaderů, které jsou požadovány na obsazování volných pozic a efektivitu celého výběrového pohovoru.

#### 3.1 Popis zkoumané situace, prostředí a aktérů

Dle směrnic Obchodu X (2016) je Obchod X nadnárodní společnost obchodující na internetu, která má na území České republiky několik svých poboček, přičemž ta nejrozlehlejší zaměstnává více jak 2000 osob. Na území České republiky disponuje Obchod X 2 samostatnými obchodními místy. První (nejstarší) hala poskytuje zaměstnání pro více jak 1400 osob. Druhá hala nabízí ve svém maximu 3000 pracovních míst. Administrativní a podrůrné funkce jsou centralizovány do korporátní budovy v centru města, kde je zaměstnáno dalších 200 osob. Tato bakalářská práce je zacílena na nejstarší budovu Obchodu X s 1400 zaměstnanci. Organizační struktura provozu této společnosti je velmi jednoduchá, hlavní proces je hierarchicky členěný a je zobrazen níže na obrázku 3.

Obrázek 3 Organizační struktura provozu Obchodu X



Zdroj: Obchod X (2016a), zpracování vlastní

Generální ředitel je jeden a řeší otázky týkající se regionálního řešení problémů a komplexního chodu celé haly. Přímí podřízení generálního ředitele jsou čtyři manažeři středního managementu, jejichž náplň práce je řešení problémů v rámci svěřených úseků haly. Tito manažeři mají rozdělené pracoviště na jednotlivé úseky, kde působí a jejich přímí podřízení jsou Oblastní manažeři jednotlivých oddělení, kteří se již starají o reálný provoz,

jako takový, pracovníky a jejich asistenti – team leaders. Poslední v hierarchické struktuře jsou dělničtí pracovníci jednotlivých oddělení. Obchod X (2016a) udává počet 1400 zaměstnanců na 1 budovu, kteří jsou rozděleni mezi 8 základních oddělení. Každé oddělení má jednoho až dva oblastní manažery a jednoho až 5 asistentů/zástupců (v závislosti na počtu pracovníků v týmu). Hlavní a také největší oddělení zaměstnává více jak 700 pracovníků. Týmy jsou rozděleny na funkce zabezpečující hlavní činnosti podnikání a podpůrné funkce. Jako podpora celého chodu podniku nesmí chybět oddělení IT, Engineering, Bezpečnost, Security, Nákup a samozřejmě také HR. Tým personalistů se člení na náborové centrum, lokální HR a podpůrné administrativní HR centrum, které se stará o mzdy, docházku a telefonickou podporu zaměstnancům. Lokální HR, se kterým bylo spolupracováno pro účely závěrečné práce, disponuje 10 členy, kteří jsou dělení na HR administrátory, HR poradce, HR business partnera, HR manažera. Lokální HR je v přímé interakci s operativou budovy a je nutné, aby detailně pozic znali veškeré pozice a procesy, které jsou na hale zastoupeny. O nábor zaměstnanců se starají převážně personální agentury, které přímo kaskádově spadají pod oddělení HR.

Tato obchodní společnost má své Leadership principy, které musí být na výběrových řízeních uplatňovány. Mezi hlavní a nejdůležitější principy patří „Posedlost zákazníkem“, „Vlastnictví“ – pracovníci týmu Leadership nikdy nesmí říct „toto není v popisu práce, toto dělat nebudu“. Důraz je kladen na neustálé zlepšování, myšlení ve velkém, rozvoj osobnosti a mezilidských vztahů. Mezinárodní podniková kultura přísně zakazuje jakoukoliv diskriminaci a všichni pracovníci i kandidáti mají vždy rovné podmínky.

Hlavní sezóna pro Obchod X je v zimním období od listopadu do února. V období od října do prosince se společnost vždy připravuje na svou hlavní sezonu. V říjnu 2015 byla vypsána výběrová řízení na Leadership pozice, konkrétně na: Asistenta oblastního manažera (team leader) a také na pozici Kouč, jehož úkolem je starat se o agenturní zaměstnance a asistovat team leaderům v úkolech týkající se provozu a pracovníků. Celkem bylo požadováno osm koučů a jeden team leader. Výběr uchazečů na obě zmíněné pozice byl z interních zdrojů Obchodu X. Důvodem interního výběru byla podmínka výborné znalosti interních procesů a kultury společnosti a také podpora kariérního růstu stávajících pracovníků. Možností kariérního růstu se nejen zvýší atraktivnost zaměstnavatele, ale také chuť a motivace zaměstnanců k práci.

### **Výběrové pohovory na Leadership pozice**

Jak je uvedeno v teoretické části práce, metoda výběru dle Ros a Templar (2006, s. 23) a jejich sedm etap výběrového řízení bylo použito v reálných pohovorech. Tato metoda byla aplikována v praxi z důvodu její komplexnosti a rozsáhlosti a je doporučována také Obchodem X (2016b). Tato metoda výborně shrnuje veškeré činnosti potřebné pro výběrové řízení. Na výběrové řízení na pozici kouče bylo pozváno celkem osmnáct uchazečů a vybíráno bylo osm osob. Na výběrové řízení na pozici team leader bylo pozváno celkem šest osob a byla obsazována jedna pracovní pozice.

### **Aktéři výběrového řízení**

Výběrové řízení Obchodu X je vedeno pracovníci z oddělení lidských zdrojů a potencionálním nadřízeným pracovníkem kandidáta. Úlohou zástupkyně HR je zhodnotit uchazečovi soft skills do kterých Novotný (2008) řadí seberealizaci, emoční inteligenci, komunikační a organizační dovednosti, schopnost vyrovnat se se stresem, schopnost řešení zátěžových situací, ale také například duševní vyrovnanost. Stejný zdroj uvádá, že osoba, která úspěšně ovládá měkké dovednosti, dokáže vytěžit ze soukromého i pracovního života

maximum a většinou bývá oblíbeným členem společnosti. Protikladem měkkých dovedností jsou tak zvané hard skills. Autor také dodává, že tvrdé dovednosti jsou obrazem kandidátových zkušeností a orientují se na vzdělání, praxi a reálný výkon dané profese. Tyto dovednosti v rámci pohovoru hodnotí potencionální nadřízený pracovník kandidáta. Ideální kandidát je stejně silný v obou zmíněných oblastech a pro další spolupráci postačí standardní proces adaptace na nové prostředí organizace a pracovního místa. Pro Obchod X je důležité vybírat leadership pracovníky, kteří jsou týmovými hráči a obohatí team svými schopnostmi. Při výběrovém řízení si tazatelé musí nastavit celková hodnotící kritéria, která mohou předcházet podjatosti, nerovným podmínkám a předsudkům. Hodnotící kritéria by měla být ohodnocena bodovým systémem, který doporučují vnitřní směrnice Obchodu X (2016b). Toto hodnocení disponuje škálou od jednoho do šesti bodů. Nejúspěšnější kandidát získá nejvyšší počet bodů. Tento hodnotící systém předchází neshodám mezi tazateli a umožňuje relevantně posuzovat jednotlivé kandidáty.

V Obchodu X jsou leadership pracovníci vždy vybíráni, dle vnitřních směrnic Obchodu X (2016b) z interních zdrojů z důvodu detailní znalosti místního prostředí a kariérního růstu zaměstnanců. Kandidáti vždy mají možnost účastnit se výběrového řízení, které je jim prezentováno v rámci veřejných prostor a meetingů Obchodu X. K výběrovému pohovoru, byli přizváni uchazeči, kteří splnili úvodní kritéria popisované v této kapitole na straně 18. Interní pracovníci byli na pohovor pozváni pracovníci HR vždy zhruba 3 hodiny před samotným jednáním, za účelem nemožnosti připravit se na pohovor. Tento přístup dle Obchodu X (2016b) umožňuje tazatelům kandidáta zaskočit nepřipraveného a eliminuje tím nepřirozené chování jedince. V průběhu pohovoru je kandidát vystaven různému testování, které je blíže popsáno níže v této kapitole. Vždy je podstatné přirozené chování jak uchazečů, tak tazatelů. Pro uchazeče je výběrový pohovor většinou velmi stresující zkušenost a tazatelé by měli vždy hovor přizpůsobit aktuálnímu stavu dotazovaného. Nikdy neměli kandidáta nijak ponižovat a předčasně hodnotit.

Kultura Obchodu X a jeho předpisy Obchodu X (2016b) upozorňují na to, že pro úspěšné i neúspěšné kandidáty je důležitá také zpětná vazba a to již od fáze selekce. Správný personalista by měl vždy poděkovat i kandidátům, kteří byli neúspěšní již při selekci uchazečů. Kandidátovi tím dají jasně najevo, že momentálně nemají zájem, on/ona tak získá jasné stanovisko a nestresuje se očekáváním a nejistotou. Samozřejmě by pak dle stejného zdroje, měl být feedback pro kandidáty, kteří absolvovali výběrový pohovor a nebyli vybráni. HR tým tak dává jasně najevo zájem o jejich rozvoj. V případě pozorování výběrového řízení Obchodu X bylo shledáno pochybení na straně HR týmu u zpětné vazby ve fázi selekce kandidátů, kdy takto nebylo učiněno ani u jednoho nevybraného kandidáta.

**Etapa 1.** – Stanovení cíle: obsazení devíti Leadership pozic (osm koučů a jeden team leader) do začátku hlavní sezony, tj. do prosince 2015. Ideálním kandidátem je dle Obchodu X (2016b) osoba splňující všechna potřebná kritéria – viz popis níže. Vůdce týmu musí mít potřebnou autoritu a charisma, musí být loajální k zaměstnavateli a hájit jeho zájmy v rámci týmu. Ideální team leader i Kouč by měl najít správnou míru mezi orientací na výkon a orientací na pracovníky.

**Etapa 2.** – Popis obsazované pozice a požadovaných kritérií:

Popis náplně práce je daný Obchodem X (2016b). Požadovaná kritéria byla stanovena personalisty a potencionálními nadřízenými s ohledem na náplň práce dané pozice. Protože popis práce a používaná kritéria jsou podstatná pro tuto bakalářskou práci, je v dalším textu uveden výťah z těchto směrnic.

### **Team leader – náplň práce a požadavky na tuto pozici:**

Dle Obchodu X (2016c) Team leader asistuje oblastnímu manažerovi a v době jeho nepřítomnosti jej zastupuje. Jeho náplní práce je administrativa spojená s produkcí oddělení, příprava jednání, výkazy produkce, komunikace s pracovníky v týmu, řešení zaměstnaneckých absencí, nemocnosti, přesuny pracovníků v rámci „výpůjčky“ pracovníků napříč odděleními. Team leader se dle stejného zdroje také zaměřuje na kvalitu a bezpečnost vykonané práce a je odpovědný za podávání feedbacků svým kolegům. Pro tuto pozici je nesmírně důležité, aby pracovník detailně znal interní procesy a podnikovou kulturu. V případě, kdy jeho oblastní manažer není k dispozici, vede celé oddělení a prezentuje jeho výsledky na jednáních s vedením. Team leader v porovnání s oblastním manažerem je více v kontaktu s pracovníky a dokáže tak lépe řešit akutní případy, které vyžadují rychlou odezvu. Pro kvalitní výkon na této pozici musí být dotyčný psychicky odolný, mít výborné komunikační dovednosti a proaktivní přístup. Jak již bylo výše zmíněno, je nad míru potřebné, aby znal interní procesy a dokázal svým kolegům poradit a být jim oporou. Příjem team leadera je dle Obchodu X (2016c) průměrně 150 Kč hrubého na hodinu.

### **Kouč – náplň práce a požadavky na tuto pozici:**

Úkolem koučů je dle Obchodu X (2016c) dopomáhat pracovníkům k lepšímu a bezpečnějšímu výkonu práce, což obnáší například udělování zpětné vazby a doporučení jak proces zlepšit. Primárně jsou koučové určeni pro agenturní zaměstnance, kterých je v rámci Obchodu X zhruba 600 osob. Mezi denní úkoly koučů je podle stejného zdroje školení pracovníků například v oblasti „SMART“ pohybů pro bezpečnější výkon práce, také pomáhají začleňovat nováčky do nového prostředí a vedou pracovníky ke zlepšování výkonu činnosti. Koučové jsou „prostředníci“ mezi HR a manažery. Jsou v bezprostředním kontaktu s pracovníky, řeší například docházku pracovníků, nebo vyplňování různých dokumentů. Je nutné, aby kouči detailně znali veškeré procesy a dokázali kolegům poradit, jak jejich práci zefektivní. Zdroj udává, že se kouči také starají o nováčky a podílejí se na jejich adaptaci v novém pracovním prostředí. Provádějí nováčky po pracovišti a detailně popisují všechna oddělení. Také se podílejí na jejich školení a jsou vždy připraveni zodpovědět otázky nových pracovníků. Kouči seznamují nováčky s interními předpisy a podnikovou kulturou zaměstnavatele. Umí také prezentovat benefity, školit standardy a hájit zájmy zaměstnavatele. Z důvodu takovéto náplně práce je doporučeno na tuto pozici vybírat kandidáty z vnitřních zdrojů podniku.

Příjem kouče je dle Obchodu X (2016c) 120 Kč brutto za hodinový výkon práce.

### **Kritéria výběru na pozice team leader a kouč:**

- Znalost interních procesů;
- angličtina na komunikativní úrovni (pro Team leadery povinnost, pro Kouče výhodou);
- žádné kázeňské postihy za poslední odpracovaný rok;
- výborná docházka – hodnotí se poslední odpracovaný rok;
- komunikační dovednosti – test jazykových znalostí jako součást výběrového řízení;
- proaktivní přístup k práci – pro vstup kandidáta do výběrového řízení je nutné hodnocení od jeho/její nadřízeného pracovníka, který hodnotí kvalitu odváděné práce, chování uchazeče v rámci týmu a jeho celkový přístup k práci.

Výběrová řízení byla zveřejněna prostřednictvím online interního zpravodaje Obchodu X.

Pro komunikaci na zaměstnance bylo užito vyvěšení inzerátu do společenských prostor a také zveřejnění této informace na pravidelných schůzkách jednotlivých oddělení, plyne z interního zdroje.

### **Etapa 3. – Selektce**

Z interního zdroje dále plyne, že ve čtvrtek 01. 10. 2016 byla zveřejněna nabídka volných pozic. Inzerce byla zveřejněna ve společenských prostorech, na TV obrazovkách, v šatnách a na každodenních ranních setkání jednotlivých oddělení, doplňuje interní zdroj. Selektce byla dle zdroje rozdělena do dvou částí. Následující 3 týdny po zveřejnění volné pozice dle interního zdroje následoval sběr životopisů jednotlivých kandidátů a jejich selektce dle požadovaných kritérií. První část dle interního zdroje byla o posuzování zaslaných životopisů v návaznosti na požadovaná kritéria výběru. Interní zdroj uvádí, že v druhé části bylo posuzováno dosavadní chování zaměstnance/ zaměstnankyně na pracovišti a jeho/její přístup k práci. Při této druhé části, dle rozhovoru s pracovnící HR oddělení byla nutná bezprostřední spolupráce HR s přímými nadřízenými uchazečů, kteří mohli přístup k práci jednotlivců nejlépe posoudit. Leadership pozice, kouč a team leader vnitřní předpisy Obchod X (2016b) popisují jak velmi úzce spolupracující s oblastními manažery, proto je jejich názor velmi důležitý. Dle záznamu z pozorování byl nadřízený pracovník na pohovoru přítomen, a dle Obchodu X (2016b) byl účasten, aby posoudil uchazečovu odbornou způsobilost a otestoval znalost interních procesů uchazeče. Důležitým faktorem byl také charakter kandidáta v porovnání se zbytkem leadership teamu, do kterého by měl kandidát nastoupit. Dalším důvodem proč se manažer přímo podílel na výběru, byla skutečnost, že team leader je manažerův asistent a je proto důležité, aby se v zásadních otázkách shodli.

Z vlastního výzkumu, který byl založen na stínování HR poradce autorkou práce, plyne, že z celkem 24 pohovorů byl ve všech případech užit výběrový pohovor polo – strukturovaný. Pro obě vybírané pozice byly připraveny okruhy základních otázek zkoumající vhodné kompetence uchazeče a pokládány byly také doplňující dotazy (viz. Příloha 3).

Polo – strukturovaný pohovor dává tazajícím možnost interaktivně reagovat na podněty kandidáta a tím hlouběji rozpoznat jeho kompetence. Profesionalita je v rámci výběrového řízení nepostradatelná. Pouze ve dvou z celkem 24 pohovorů se autorka setkala s nepřipraveným manažerem/manažerkou (viz příloha 3). V těchto případech jsou manažeri pasivní účinkující, kteří pouze hodnotí odpovědi uchazečů na základě otázek od HR pracovníka/pracovnice a nefungují jako relevantní zdroj dotazů, které by dopomohli ke kvalitnímu otestování kandidáta. Jako prevenci nepřipravenosti je doporučena krátká porada s manažerem před jednotlivými pohovory, kde mu je vše opětovně vysvětleno, jakou úlohu na pohovoru hraje, na jaké dotazy se ptát smí a které jsou zakázané. Je také důležité jej/ji seznámit se zásadními principy a požadavky obsazované pozice.

Problematiku otázek, které by nikdy neměli na pohovorech zaznít upravuje tak zvaný antidiskriminační zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, hlava 4, § 16–17, a zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Tazatelé se tedy zajímat o nic co přímo nesouvisí s náplní práce. Ptát se například na rodinu, vlastnictví majetku (např. auto) zdravotní stav atd. je naprosto tabu.

V případě podávání zpětné vazby tyto aspekty nikdy nesmějí být uvedeny, vždy je důležité hodnotit validní a měřitelné výsledky, proto se nikdy v archivu zpětné vazby jako důvod nepřijetí nesmí uvádět například důchodový věk, závazky atd.

Z vlastního výzkumu plyne, že otázky pro Leadership pozice team leader a kouč jsou vždy otevřené a vyzývají dotazovaného rozvést myšlenku a prezentovat své znalosti o podniku z pohledu interních pravidel. Dle vlastního výzkumu bylo zjištěno, že každá otázka je následně okomentována vysvětlením na co se konkrétně zaměřuje a proč je pokládána. Pro pozici kouče výběrový pohovor spočívá pouze v dotazování otázek níže a hraním rolí. U pozice team leadera tomuto procesu předchází případové studie, které jsou prezentovány níže a dopomáhají tazatelům zhodnotit orientaci na osoby, přístup k práci a podnikovým předpisům. Prostor pro zlepšení zveřejnění volných pozic je například v zasílání informačních e – mailů o volných pozicích v rámci společnosti přímo na zaměstnance

#### **Etapa 4. – Příprava**

Bez kvalitní přípravy na výběrový pohovor není možné řízení odvést v požadované kvalitě a efektivitě. Záznam z pozorování (příloha 3) prokazuje nepřipravenost tazatelů pouze u dvou z čtyřadvaceti pohovorů. Personalisté touto metodou cílí k hlubšímu poznání názorů kandidáta. Při pozorování rozhovoru byl záznam vyplňován výběrem z možností ANO/NE. Následně kumulativně porovnáváno za všechny výběrové pohovory. Příprava personalisty, ale také asistujícího oblastního manažera je velmi důležitá. Pro obě vybírané pozice kouč i team leader byl užit jeden formulář, jelikož se obě pozice v základních aspektech výběru shodují.

Mezi hodnotící kritéria zápisu z pozorování pro účely této práce patří:

- připravenost tazatelů;
- připravenost kandidátů;
- navození příjemné atmosféry úvodem;
- příjemné prostředí;
- znalost interních procesů;
- metoda triangulace;
- aplikace případové studie;
- aplikace hraní rolí;
- operativní pokládání otázek;
- otázky odpovídají požadovaným kompetencím;
- ústní testování Angličtiny;
- bodové hodnocení uchazeže;
- měl kandidát na závěr prostor pro dotaz;
- měl kandidát zájem o feedback;
- postavení kandidáta;
- splnění limitu 20 až 30 minut na 1 pohovor.

Tým HR Obchodu X spolu s představiteli provozu nastavil okruh povinných otázek, které jsou úzce spjaty s leadership principy Obchodu X. Další otázky, které jsou pokládány v průběhu pohovoru, jsou na zvážení HR a dalších tazatelů s ohledem na danou situaci, plyne z vlastního výzkumu. Níže jsou tyto „povinné“ otázky prezentovány spolu s vysvětlením, proč je dané otázka pokládána a co se touto otázkou zjišťuje. V průběhu pohovoru je důležité reagovat na názory kandidáta a operativně pokládat dotazy s ohledem na rozvoj hovoru.

#### **Povinná otázka č. 1: Proč se chcete stát Leadership pracovníkem, co vás k tomu vede?**

- Zjištění motivace pracovníka.

**Povinná otázka č. 2: Co Vás u aktuálního zaměstnavatele drží?**

- Zjištění, co je pro kandidáta nejvíce atraktivní a čeho si zaměstnavatele nejvíce cení. Průzkum spokojenosti. Tato otázka může sloužit také jako zpětná vazba na zaměstnavatele, v případě výběru z interních zdrojů.

**Povinná otázka č. 3: Co si pod pojmem kouč/ team leader představujete?**

- Všeobecný přehled a povědomí nejen o kultuře společnosti.

**Povinná otázka č. 4: Jaké tři nejdůležitější vlastnosti by tedy podle Vás měl mít takový Kouč/team leader?**

- Tato otázka poukazuje na schopnost správného posouzení vhodných kompetencí kandidáta spolu s obsazovanou pozicí, na kterou se kandidát hlásí.
  - **Podotázka: Disponujete takovými kompetencemi?**
- Kontrola správného úsudku a sebehodnocení.

**Povinná otázka č. 5: Popište prosím interní proces ve Vašem oddělení?**

- Odpověď na tuto otázku hodnotí potencionální nadřízený pracovník kandidáta. Jedná se o odborné, technické vysvětlení, které HR nedokáže tak kvalitně a validně posoudit, jako pracovník provozu.

**Povinná otázka č. 6: Uveďte podnět, jak byste zjednodušil Vámi vybraný proces.**

- Uvedení podnětu/tipu z minulosti mají tazatelů prostor k prověření proaktivního přístupu a zkušeností kandidáta. Všichni pracovníci Obchodu X několikrát absolvovali tak zvaný „cross trénink“, který dává pracovníkům rozhled a možnosti prozkoušet prakticky všechny základní pozice. Absolvent tohoto tréninku měl by být schopen poskytnout radu vedoucí ke zlepšení situace na prozkoušených oddělení. Měl by být schopen udělit tip, co například jemu/jí dopomohlo k lepšímu pracovnímu výsledku.

**Povinná otázka č. 7: Identifikujte problém na Vašem oddělení a dejte návrh ke zlepšení situace.**

- Tento dotaz zkoumá schopnost identifikovat potencionální problémy, snahu zlepšovat pracovní prostředí a celkový zájem kandidáta o dané pracoviště

Po skončení polo – strukturovaného dotazování následuje „hraní rolí“ a případová studie. V případě výběru koučů není vyžadována případová studie, kandidáti musejí absolvovat pouze „hraní rolí“. Kandidát na team leadera je povinen absolvovat případovou studii, která je úzce spjata s předpisy, normami a standardy Obchodu X (2016). U team leadera je v závěrečné části kandidát vyzván z testu prezentačních dovedností, tato část není vyžadována u výběrového pohovoru na kouče.

**Hraní rolí: „Představte si, že jste team leader na hale. Pracovník je v Obchodu X zaměstnán po dobu dvou let, kdy odváděl standardní požadovaný výkon. U pracovníka pozorujeme v rámci dvou posledních týdnů kvalitativní a produktivní zhoršení výkonu. Pro lepší orientaci v problematice obdrží kandidát přehled výkonosti „pracovníka“. Úkolem kandidáta je identifikovat problém, určit vývoj situace, podat feedback pracovníkovi z týmu a namotivovat jej k lepším výsledkům.**

Každý pracovník se s touto situací v minulosti setkal, ať už jako osoba, jež zpětnou vazbu získává, tak i osoba zpětnou vazbu poskytující, tím pádem by měl být schopen feedback podat. Pozitivní hodnocení získá kandidát, který správně identifikuje problém a porovná



výsledky se standardní normou, dokáže kvalitně vysvětlit a popsat problém a udělit vhodné doporučení, které může pracovníkovi pomoci problém vyřešit. Velmi pozitivně je také hodnoceno udělení tipu ze zkušenosti, kdy kandidát poradí, co konkrétně jemu/jí v dané situaci pomohlo. Ideálním postup, který by měl kandidát zvolit je pomoc ze strany jeho samého, případně poskytnutí instruktorů pro osvěžení znalostí potřebných pro kvalitní výkon práce. Vyzvání k motivaci pracovníka je cílené na orientaci v interním systému a motivačních prostředcích. Kandidát, by měl nastínit i nápravný plán pro pracovníka a motivovat jej v jednotlivých krocích. Důležitá je také motivace v podobě důvěry: „Věřím, že to zvládneš“. Jako negativní je hodnoceno řešení v podobě výzev k nápravě, výhrůžky ve stylu nepracuješ, budeš odejit, případně degradován na jinou pozici.

**„Představte si prosím situaci, že budete vyslán na pracovní pozici s naprosto odlišným pracovním obsahem. Činnost dané pozice jste nikdy nevykonával. Cílem změny je nalezení nedostatků a jejich úprava či odstranění. Potencionální nadřízený vybere jednu z pozic na hale, kterou pracovník musí teoreticky znát, ale reálně ji nikdy nevykonával.**

- Prověření znalosti procesů a povědomí o pracovním prostředí, test priorit a chování v neobvyklém prostředí, znalost a uplatnění bezpečnostních pravidel daného podniku. Ověření schopnosti improvizace.

#### **Případová studie:**

Případová studie pro team leadery, je dána kandidátovi 30 min před samotným pohovorem. Kandidát v této době má za úkol vypracovat zadání, identifikovat problém, příčiny a důsledky. Na závěr je vyzván pro podání řešení dané situace. Studie vždy směřují ke konkrétním prvkům, se kterým se pracovník setkává každodenně v pracovním prostředí. Problematika studie se dotýká provozu, produktivity, bezpečnosti, logického uvažování a schopnost organizace práce.

Pro příklad je uvedena případová studie „Restaurace“. V této studii je úkolem uchazeče převyprávět dění, na základě předchozí přípravy. Uchazeč musí identifikovat hlavní problém restaurace – v tomto případě vzdálený zdroj surovin, kdy ve špičce je kuchař nucen „šdit“ přípravu pokrmů, jen aby nemusel ztrácet čas odbíháním pro suroviny. Kandidát musí navrhnout řešení tohoto problému – přesunutí skladu zásob co nejbližší (v rámci správných pohybů, efektivitě práce a zaručené kvality a rychlosti přípravy). Dalším bodem k odhalení je, že kandidát by měl identifikovat správné a konkrétní rozložení jednotlivých surovin pomocí jednoduchého systému čar a piktogramů, právě tak jak se s tím denně setkává při výkonu své práce. Toto označení je jednoduché řešení pro čistotu, pořádek a hlavně efektivitu přípravy. Výhodou tohoto rozložení je také fakt, že pokud má vše své místo, není pak prostor pro spekulaci a následné špatné uložení přísad. Na závěr celé studie má kandidát identifikovat jaké dopady způsobilo nekvalitní provedení pokrmu. Tato případová studie prezentuje znalost interních detailů jejich funkčnosti a bezpečnosti práce. Testuje také logické myšlení, schopnost argumentace a komunikace a orientaci na zákazníka testovaného kandidáta. Jako negativně hodnocené jsou řešení typu: vyměnit pracovníka, přidat další osoby do provozu, výtky k nápravě, skončení pracovního poměru. Výběrový pohovor tak, jak je popsán výše plně odpovídá Modelu STAR – behaviorální pohovor. Při takto aplikovaném pohovoru jsou plně zastoupeny jednotlivé prvky, tedy: **S** – Situation – „Popište prosím situaci“, **T** – Task – vysvětlit úkol – „Co konkrétně bylo vaším úkolem?“, **A** – Action – popsat postup – „Popište prosím, jak jste postupoval/a?“ **R** – Result – popsat důsledek činnosti – Sebereflexe je zde zastoupena v například v podobě výzvy k podání feedbacku nebo prezentování tipu (co byste poradil nováčkovi).

### Test prezentačních dovedností

V závěru pohovoru je kandidát požádán o rychlé nastudování předem připravené prezentace na téma produktivita, kvalita a bezpečnost. Tento test je zkouškou improvizace, prezentačních, komunikačních dovedností a schopnosti argumentovat. Uchazeč je v tomto případě vystaven stresové situaci. Úkolem kandidáta je nejen prezentovat, ale také „usměrnit“ nepozorné posluchače a kvalitně argumentovat na pokládané dotazy. Kandidát je uveden do situace, kdy má prezentovat svému týmu na ranním meetingu. Jeho úkolem je uvést provozní tipy dne a odůvodnit, proč by se jich zaměstnanci měli držet. V roli zaměstnanců se ocitají tazatelé a jejich úkolem je pokládat dotazy na dané tipy a vyvést kandidáta z komfortní zóny. Po skončení tohoto testu je důležité kandidátovi vysvětlit situaci a důvod změny chování tazatelů, kteří se v úvodu prezentace snažili přerušovat prezentaci za účelem pozorování kandidáta a jeho chování s problémovými jedinci.

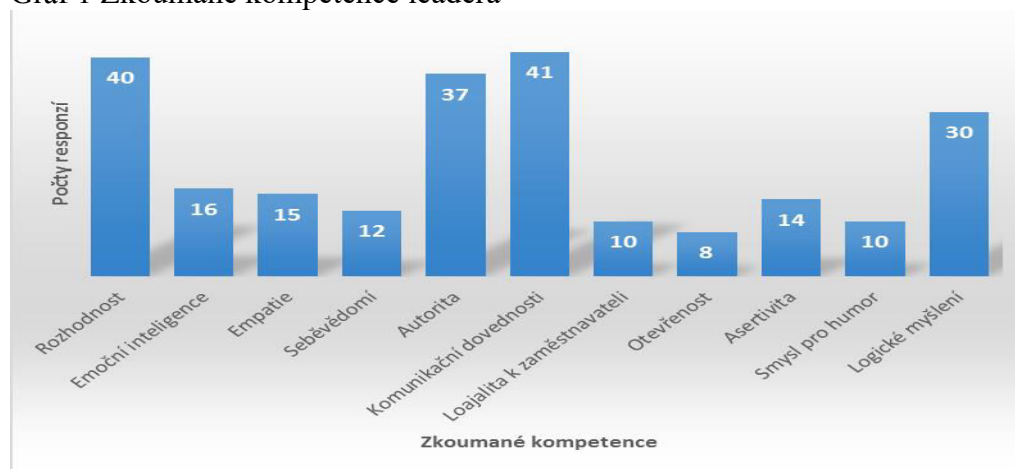
### 3.2 Analýza používaných metod výběru a jejich využití

Cílem této práce je zhodnotit efektivitu výběrového pohovoru a udělit doporučení pro další výběrová řízení. Pro zjištění kvality výběrového řízení na danou problematiku bylo připraveno dotazníkové šetření, které bylo rozdáno úspěšným leaderům v rámci Obchodu X. Tito pracovníci společnosti se již v minulosti zúčastnili hodnoceného výběrového řízení a mají tedy možnost zpětně hodnotit jeho průběh a udělit doporučení vedoucí ke zlepšení výběrového řízení do budoucna. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2016. Sběr dotazníků probíhal přímo na pracovišti Obchodu X. Celkem bylo dotázáno 51 pracovníků Leadership sféry podniku. Níže jsou prezentovány jednotlivé otázky z dotazníku spolu s výsledky komentářem výsledků.

#### 1. Otázka: Zaškrtněte (min. 3) kompetence, které by měl mít správný vedoucí pracovník.

Tato otázka byla vyhodnocena na základě největšího počtu responzí dané kompetence. Otázka cílí na základní kompetence, kterými by každý leader měl disponovat. V grafu 1 níže jsou uvedeny kompetence, které byli v nabídce v dotazníku. Pod grafem je kompletní vysvětlení obsahu grafu.

Graf 1 Zkoumané kompetence leadera



Zdroj: Vlastní výzkum

Mezi pět nejdůležitějších vlastností leadera respondenti zařadili:

1. Komunikační dovednosti – 41 respondentů (tj. 80,4 % všech respondentů);

2. Rozhodnost – 40 respondentů (78,4 %);
3. Schopnost práce pod tlakem – 38 respondentů (74,5 %);
4. Autorita – 37 respondentů (72,5 %);
5. Logické myšlení 30 – respondentů (58,8 %).

Nejvyšší příčky atakovali tyto kompetence: komunikační dovednosti, rozhodnost, autorita a logické myšlení. Tyto kompetence jsou navzájem velmi provázané, je důležité, uvědomit si, že úkolem leadera je vézt nejen lidi, ale také pracovní procesy, rozhodně činit složitá rozhodnutí, které musí prezentovat všem zúčastněným stranám. Komunikovat se svými nadřízenými, ale také motivovat své podřízené. To vše nelze zvládnout bez přirozené autority a sociální inteligence leadera, který nesmí zapomínat při náročných situacích použít logické myšlení a zachovat chladnou hlavu. Velmi důležitá je pak rozhodnost leadera, bez této kompetence není možné funkci dlouhodobě vykonávat, je nutné každý den zvažovat různé scénáře řešení různých situací a leader musí správně rozhodnout.

Následně respondenti nejčastěji zaškrtovali vlastnosti v tomto pořadí: Emoční inteligence (16 respondentů), empatie (15 respondentů), asertivita (14 respondentů), sebevědomí (12 respondentů), loajalita k zaměstnavateli (10 respondentů), smysl pro humor (10 respondentů) a otevřenost na posledním místě s celkovým počtem 8 respondentů.

## **2. Otázka: Výše, jste zaškrtl/a určité kompetence, seřad'te je od nejdůležitější po nejméně důležité.**

Tato otázka je vyhodnocena na základě největšího počtu opakování dané vlastnosti tj. označena jako nejdůležitější z vybraných vlastností. Níže je prezentováno pět nejoblíbenějších vlastností, které byly vyhodnoceny respondenty jako nejdůležitější.

1. místo – nejdůležitější vlastnost leadera jsou komunikační dovednosti – 13 respondentů;
2. místo – autorita – 11 respondentů;
3. místo – rozhodnost – 7 respondentů;
4. – 5. místo – schopnost práce pod tlakem – 5 respondentů;
4. – 5. místo – logické myšlení – 5 respondentů.

Všechny zmíněné kompetence jsou důležité, jsou zde ale takové, bez kterých by leader nebyl leaderem. Komunikační dovednosti spolu s autoritou tvoří základní kámen celého leadershipu. Leader, který neumí prosadit svůj názor, nedokáže logicky uvažovat ať už ve stresu, či za standardních okolností nemá ten správný potenciál pro výkon této pozice. V případě, kdy by byl do leadership pozice zvolen nesprávný člověk, mohlo by dojít znejistění pracovníků, které má leader vést. Dále pak také ohrožení hladkého chodu zavedených procesů a újmě na psychické pohodě samotného leadera. Výsledkem nejistého a zmateného vedení mohou být nejen provozní problémy, ale také bezpečnostní ohrožení samotných pracovníků provozu.

## **3. Otázka: Myslíte si, že výběrové řízení tak, jak probíhá u nás ve společnosti, tj. případové studie, hraní rolí, úkony seřad'te od nejdůležitějšího a jiné ad – hoc úkoly, dostatečně napomáhají hodnotit vlastnosti uchazeče?**

**Možné odpovědi: ANO – NE**

78,4 % tj. 40 respondentů vyhodnotilo výběrové řízení jako dostačující s ohledem na testování a ohodnocení jednotlivých vlastností kandidáta. Dále pak 21,6 % tj. 11 osob odpovědělo negativně a vidí ve výběrovém řízení mezery, které je vhodné vylepšit.

Při vyhodnocování této otázky je důležité zaměřit se na negativní responze a prozkoumat možnosti zlepšení daného procesu. HR oddělení by v tomto případě mělo zjistit své mezery a pokusit se je inovativně zaplnit. Ideálním zdrojem nápadů k řešení mohou být například pohovory s vedoucími pracovníky, kteří toto popisované výběrové řízení absolvovali a znají tak mezery v procesu. Dalším navrhovaným řešením může být například meeting s leadery a použití metody focus group, brainstorming či volnou diskuzi na dané téma. Při hodnocení výběrového řízení je možné narazit na neochotu vedoucích pracovníků otevřeně sdílet své názory. Tento problém by mohlo vyřešit dotazníkové šetření v rámci Obchodu X, například formou online otázky, která se zobrazí na elektronických zařízeních jednotlivých pracovníků.

#### **4. Otázka: Když budete mít možnost volby, jaké uchazeče upřednostníte na pozici? Kandidáty s bohatými zkušenosti, ale bez vzdělání v oboru, nebo absolventa vysoké školy bez zkušeností? Proč?**

U tohoto dotazu musel respondent vybrat ze dvou možností a svůj výběr obhájit. Je nutné zamyslet se nad objektivností jednotlivých odpovědí. U této otázky lze předpokládat, že respondenti hodnotí na základě svých osobních zkušeností. Byl – li leader například osloven headhunterem, který jej přetáhl z jiného oboru a pozice na aktuálně vykonávanou pozici, lze očekávat, že doporučí možnost volby „Kandidát s bohatými zkušenostmi, ale bez vzdělání v oboru“. Naopak u pracovníka, který byl přijat jako absolvent po studiích, lze očekávat volbu, která bude reflektovat mimo jiné jeho zkušenosti.

Nejčastěji byla vybrána možnost: „Kandidát s bohatými zkušenostmi, ale bez vzdělání v oboru“ a to celkem 34 krát. Důvody volby se ve většině případů shodovaly v těchto dvou argumentech: Aplikace již použitých, dobře zavedených nápadů/procesů z předchozích zaměstnání. Rychlejší zaškolení při nástupu do výkonu práce.

U tohoto dotazu byl pouze 6 krát zvolen absolvent bez zkušeností. Zde si většina respondentů představuje absolventa jako nepopsaný list papíru, který si lze přizpůsobit podle vlastních potřeb. Názor, že absolvent může přinášet neotřelé a kreativnější nápady pro zlepšení jednotlivých procesů byl také často prezentován.

Zbylých deset respondentů nedokázalo vybrat ani jednu z možností. Většina z nich se shoduje, že velmi záleží na obsazované pozici, osobnosti uchazeče a na tom, že studia na vysoké škole jsou často přeceňovaná. Pro komplexnost, je také důležité posoudit kandidáta s ohledem na charakteristiku osobností stávajícího týmu a doplnit do jeho řad osobnost, která v aktuálním stavu chybí.

Obě varianty volby mají své klady i zápory, z pohledu pozorovatele Obchodu X, obchod navenek působí jako skvělé místo pro rozvoj absolventů. V reálu by bylo vhodné dát více prostoru pro studenty, ať už například formou odborných stáží, či zkrácenými úvazky. Bude – li Obchod X správně cílit svůj HR marketing, má možnost „vychovat“ své vlastní pracovníky k potřebám businessu. Pro využití potenciálu studentů a absolventů je doporučeno představení společnosti například na kariérních dnech vysokých škol, marketing cílený na nábor a poskytnutí zkušeností studentům.

## **5. Otázka: Myslíte si, že pro respekt a důvěru v Leadera je důležitý jeho věk?**

### **Možné odpovědi: ANO – NE**

U tohoto dotazu odpovědělo celkem 43 respondentů „NE“, to znamená, že pro respekt a důvěru v Leadera není důležitý jeho věk. Pouhých 8 respondentů má názor, pro důvěru a respekt je věk podstatný. S vyšším věkem je všeobecně spojována větší důvěra, zkušenosti, spolehlivost a vyšší autorita jedince. Z pohledu lidských zdrojů, je ale věk relativní pojem. Mladý člen leadershipu může přinášet stejné výsledky jako zralý jedinec. Je diskutabilní, zda přirozená autorita roste s věkem. Osobnost jedince touto vlastností buďto disponuje, či nikoliv, je to vrozená dispozice a nelze ji nijak naučit. Touto autoritou, která následně budí respekt v okolí, může disponovat dvacetipětiletý student/ka, stejně tak jako 60 letý zkušený manažer/ka.

## **6. Otázka: Upřednostnil/a byste výběr do Leadershipu z interních, nebo externích zdrojů a proč?**

U tohoto dotazu musel respondent vybrat ze dvou možností – interní nebo externí zdroj a svůj výběr obhájit. Celkem 44, tj. 86 % respondentů, by zvolilo výběr z interních zdrojů. Argumenty pro výběr jsou: znalost procesů a motivace pracovníků. Kromě těchto dvou zmíněných důvodů je dobré zmínit také rychlý proces adaptace na novou pozici v rámci organizace. Externí zdroje by volilo 7 respondentů a jako hlavní důvody respondenti uvádějí: nezatíženost pracovním prostředím a nové nápady, ve kterých tkví přínos pro společnost.

Z pohledu financí je nákladnější vyhledávání externích pracovníků z důvodu nákladného recruitingu, onboardingu a procesu zaškolování a adaptace. U interního pracovníka je předpoklad pro lepší a rychlejší orientaci v pracovním a týmu pracovníků. Čerpání kandidátů z interních zdrojů budí dobré povědomí napříč pracovníky, navíc, vidina kariérního růstu je prevencí před fluktuací a může pracovníky motivovat k podávání lepších pracovních výkonů.

## **7. Otázka: Co Vás motivuje být vedoucím pracovníkem?**

Základní otázkou při výběrovém pohovoru je motiv, proč se kandidát přihlásil. Například finanční motiv je samozřejmě zajímavý, ale funguje pouze krátkodobě. Responze, na tento dotaz mohou být ovlivněny aktuální životní situací respondenta. Například leader, kterého netíží žádné závazky, ať už finanční, nebo například rodinné bude více cílit na hodnoty jako je vlastní rozvoj a nové zkušenosti. Naopak leader se závazky například v podobě hypotéky a rodiny, bude více vyhledávat stabilitu a finance pro něj budou velký motivátor.

Nejlepším motivem pro kandidáta je vlastní rozvoj a vize moci. Tato špetka sobectví vede k duševnímu rozvoji přínosnému nejen leaderovi, ale také jeho týmu. Dle dotazníku je nejvíce motivující pro Leadership pracovníky právě rozvoj jejich vlastní osobnosti. Takto odpovědělo celkem třicet čtyři osob (tj. 66,7 % všech respondentů). Druhým nejoblíbenějším motivem je „možnost něco změnit“, kdy tuto odpověď zvolilo celkem dvacet devět osob (56,9 %). Třetím motivem byla volba „možnost vést tým“ s celkovým počtem dvacet čtyři respondentů (47,1 %). Nejméně motivující je pro pracovníky v Obchodě X finanční ohodnocení, které volilo třináct respondentů (25,5 %). U možnosti výběru „něco jiného“, která byla vybrána 3 krát, se jako alternativní motiv projevila touha dosáhnout lepších výsledků v rámci teamu, seberealizace a zodpovědnost.

V rámci výběrového pohovoru je sledována také motivace kandidáta a jeho umění motivovat. Tento dotaz mapuje motivace Leadera a odpovídá na otázku, co je důvod pro setrvání

na vedoucí pozici. Na základě responzí si personalisté mohou udělat představu o realitě v Obchodu X a je možné případně upravit část výběrového řízení zkoumající motivaci.

**8. Otázka: Z Vašich předchozích zkušeností s výběrovým řízením nebo jako hiring manager, jakou formu výběrového řízení byste zvolil/a, kdybyste měl/a možnost volby, protože je z Vašeho pohledu nejefektivnější?**

Tato otázka byla vyhodnocena na základě největšího počtu responzí dané kompetence. Jako nejoblíbenější formu pohovoru z hlediska jeho efektivity respondenti zvolili „Výběrový pohovor – dva tazatelé jeden uchazeč“. Tuto variantu zvolila většina respondentů tj. 26 osob. Tento typ pohovoru dává možnost objektivně posoudit kandidátův výkon. Výhodou dvou tazatelů je také možnost pozorovat dva různé úhly pohledu na kandidáta. Druhou nejefektivnější variantou byla zvolena metoda „Ad – hod úkoly (případové studie, hraní rolí...)“. V rámci pohovoru je dobré kandidáta lehce překvapit a pozorovat spontánní odpověď pro jeho lepší posouzení pro danou pozici. Na třetí příčce s ohledem na efektivitu byl zvolen „Výběrový pohovor – jeden tazatel na jednoho uchazeče“. Z pohledu HR je tato výběrová forma nejvíce riziková na unáhlená rozhodnutí, předčasné soudy a další pochybení ze strany pohovoračícího. Také je nejméně efektivní. Tři z pěti respondentů, kteří zvolili možnost „Jiná forma“ se shodli, že by bylo skvělé vyzkoušet kandidáta v praxi, reálně jej nechat pracovat a sledovat jeho postupy a chování přímo na pracovišti. Tento test uchazeče v praxi přímo kontrontuje kandidátovi zkušenosti napsané v životopise spolu s reálným výkonem práce. Z pohledu kandidáta je tento test prevencí před zkreslenými představami o náplni práce obsazované pozice.

**9. Otázka: Na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole) ohodnoťte, prosím, průběh pohovorů na Leadership pozice.**

V této otázce měli respondenti za úkol ohodnotit celkový průběh výběrového řízení. Nejčastějším hodnocením byla známka 2 – tedy chvalitebně, zvolilo ji 26 respondentů. S počtem 12 odpovědí je druhém místě známka 3 – dobře. Znamka 1, čili výborně, byla zvolena 11 krát. Ohodnocení dostatečně – 4 bylo uděleno 2 krát. Pro personální oddělení je tento výsledek podnětem pro realizace kroků ke zlepšení. Je doporučen častější a kvalitnější sběr zpětné vazby od úspěšných i neúspěšných kandidátů pro neustálé zlepšování úrovně výběrového řízení.

**10. Otázka: Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení?**

Tuto nepovinnou otázku vyplnili 4 respondenti. Tři z nich se shodují, že při výběrových řízeních by se HR pracovník/pracovnice měl/a více soustředit na praktickou část pohovoru. Případové studie, prioritizace, hraní rolí – podnět a následky, team leaderem v praxi (přibližně jednu až dvě hodiny). Jeden dotázaný by pak uvítal lepší prověření dosaženého vzdělání. Tento podnět by mohl vyřešit rychlý telefonní screening a důkladnější preselekcí zaslaných životopisů.

**Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření v rámci Leadershipu Obchodu X ukázalo, že pro leadera je nejdůležitější kompetencí umění komunikace. Na věku leadera nezáleží, autorita a rozhodnost jeho/její samotné dokáže vzbudit důvěru a respekt v týmu v jakémkoliv věku. Většina členů Leadership skupiny by upřednostnila kandidáta s bohatými zkušenostmi před absolventem školy. Do budoucna by bylo vhodné, aby společnost byla více otevřená například pro stáže pro studenty, ze kterých si společnost může „vychovat“ své kmenové zaměstnance. Studenty je možné považovat za studnici neotřelých nápadů a svěží vítr nepoznamenaný interní slepotou. Zde je potenciál ideálně propojit charakter a dovednosti

absolventů/studenů a zároveň se mohou rozvíjet jejich zkušenosti. Většina respondentů označila výběrové řízení, tak jak probíhá ve společnosti (případové studie, hraní rolí...), jako dostatečné s ohledem na hodnocení vlastností uchazeče. Ve výběrovém řízení by respondenti čerpali hlavně z interních zdrojů a jejich hlavním argumentem pro tento výběr byla motivace zaměstnanců a jejich kariérní růst. Hlavním důvodem proč být vedoucím pracovníkem je rozvoj leadera jako takového a také možnost něco změnit. Potencionální nadřízení v roli hiring manažera se nejlépe cítili při pohovoru formou dva tazatelé a jeden uchazeč. Většina z nich by tuto formu zkombinovali s ad-hoc úkoly. Zajímavým nápadem, jak lépe otestovat uchazeče, byl návrh vyzkoušet kandidáta v reálu přímo v týmu. Toto cvičení by mohlo být například druhé kolo výběrového řízení, ve kterém se personalista a hiring manažer již rozhodují mezi dvěma až třemi uchazeči. Tento způsob je možno aplikovat pouze na interní kandidáty. Nelze jej provádět masově s externími kandidáty z důvodu práce s citlivými údaji a rizikem průmyslové špionáže od konkurentů.

Názory respondentů na společnost a její výběrové řízení byly většinou kladné, ale ukázaly také slabá místa, kde je zapotřebí učinit patřičné kroky, změnit a vyslyšet volání kolegů z praxe a více se zaměřit na praktické testování uchazeče. Díky dotazníku bylo zjištěno několik zajímavých nápadů, které mohou v praxi velmi dobře fungovat. Proto výsledky šetření budou prezentovány HR oddělení Obchodu X.

Dotazník je přiložen k této práci jako příloha 1.

### **3.3 Analýza dalších okolností výběru**

Výběrové řízení na Leadership pozici probíhalo v sedmi fázích dle Ros a Templar (2006, s. 23): Cíl – Popis – Selekcce – Příprava – Prostředí – Pohovor – Rozhodnutí, viz obrázek 2 kapitola 2.3. V kapitole 3.1 jsou popsány etapy 1 – 4. V následující kapitole 3.2 jsou popsány etapy 5 – 7.

#### **Etapa 5 – Prostředí**

Jak je výše v kapitole 2.3 uvedeno, prostředí, kde se odehrává pohovor, je velmi důležité. Pohovory, které jsou popisovány v této závěrečné práci, probíhaly v příjemném prostředí zasedací místnosti, kde bylo zajištěno komfortní a ničím nerušené prostředí s cílem zajistit kandidátovi ideální podmínky pro podání subjektivně ideálního výkonu. Uchazeči byli obeznámeni s podmínkami přijetí a případovými studiemi vždy bezprostředně před pohovorem samotným. Pohovory probíhaly v přátelském duchu a uchazeči nebyli zbytečně vystavováni stresu. Takto nastavené pohovory budí dobrý dojem a důvěru v HR oddělení uchazeče. Při podávání zpětné vazby po skončení výběrového řízení kandidáti hodnotili průběh řízení jako velmi příjemnou zkušenost zakončenou dobrým pocitem, což je rozhodně pozitivní zprávou pro personální oddělení.

#### **Etapa 6 – Pohovor – Efektivita pohovoru**

Pro efektivní a kvalitní výběrový pohovor je potřebná příprava a kvalitní time management. HR pracovnice připravila okruhy otázek na základě směrnic Obchod X (2016b). Po selekci uchazečů, která probíhala v průběhu měsíce října 2015, následoval výběrový panel v rozložení: HR pracovnice + nadřízený + uchazeč. První den výběrových pohovorů započal dne 29. 10. 2015 a bylo testováno celkem šest kandidátů. 16. 11. 2016 bylo pohovorováno dalších šest uchazečů. Poslední den výběrových řízení probíhal 02. 12. 2015 a celkově za tento den bylo testováno dvanáct kandidátů. V rámci výběrového řízení byl použit výběrový panel, jehož užití je doporučováno jak Obchodem X (2016b), tak v teoretické části této práce, kapitola 2.1 Výběrové řízení a jeho význam. Mezi hlavní výhody výběrového panelu dle Kociánové (2010, s. 101) patří například vyšší odbornost, efektivita a validita celého

výběrového řízení a také schopnost zhodnotit v rámci jednoho pohovoru širší spektrum kritérií.

Povinností personalistů je detailně nastudovat prostředí a náplň práce obsazované pozice. Efektivitu pohovoru zajišťovala užitá metoda Triangulace, tedy všestranné poznávání uchazeče a používání nepřímých dotazů, v kombinaci s behaviorálním interview. Důraz byl kladen hlavně na budoucnost, motivaci, kompetence a sebereflexi kandidáta. Na pohovoru byli účastni dva tazatelé – HR a potencionální nadřízený a jeden uchazeč. HR sledovala kompetence, „měkké dovednosti“ a motivaci uchazeče. Potenciální nadřízený byl hodnotitelem technických a procesních aspektů náplně práce. Takto nastavený pohovor efektivně pracuje s informacemi od uchazeče, zajistí rychlou odezvu a komplexní prověření kandidáta.

Dle osobního rozhovoru s personalistkou Obchodu X dne 29. 10. 2015 a zkušeností členů týmu HR Obchodu X si pohovor na kouče si žádá celkem 20–30 minut. V případě výběru team Leadera, pohovoru předchází řešení případové studie na 30 min. Prvních pět minut je věnováno zkoumání motivace a zkušeností kandidáta, následuje „hraní rolí“, ověřování kompetencí a znalosti procesních a technických parametrů potřebných pro obsazované pozice. Závěrem výběrového pohovoru na pozici team Leader je test prezentačních dovedností a improvizace, na který kandidát není nijak připraven. Finální test činí zhruba 5 min celkem. Dle směrnic Obchodu X (2016) naprostěm závěru pohovorů nesmí chybět prostor pro dotazy uchazeče.

Z pohledu efektivity a financí je pohovor na pozici team leader oproti pozici Kouč nákladnější na finance i čas, viz přehledy níže. V kalkulaci bylo počítáno s hrubou mzdou, kterou udává Obchodu X (2016c).

### **Hrubý rozpočet nákladů pro obě pozice:**

Mzdové informace byly čerpány z interních materiálů Obchodu X (2016c), které přesně udávají, kolik času je potřeba na pohovor a případové studie. Již neurčují, v jakém časovém horizontu má být příprava, selekce atd. Rozplánování jednotlivých etap výběrového řízení bylo odvozeno z pozorování personalistů. Následně výsledné pozorování zkonzultovala přímo s pracovníky personálního oddělení obchodu X.

Příprava inzerce – 1 hodina personalisty = 160 Kč

Etapa selekce – kouč (18 uchazečů) 2 hodiny = 320 Kč; team leader (6 uchazečů)

1 hodina = 160 Kč

Příprava samotného výběrového pohovoru a informování kandidátů kouč celkem 2 hodiny = 320 Kč a 1 hodina team leader = 160 Kč

Plánování, časování organizace – 2 hodiny pozice kouč = 320 Kč a 1 hodinu team leader, = 160 Kč HR pracovníka

Proškolení manažerů – 15 minut času manažera = 90 Kč/ manažera + 40 Kč/HR = 130 Kč

### **Pohovory kouč:**

Celková doba výběrové pohovoru 30 minut; celkový počet uchazečů 18 osob.

Celkové hrubé náklady na 1 uchazeče 393 Kč.

Hrubé náklady na výběrové řízení na pozici Kouč = 7 074 Kč celkem.

### **Kalkulace:**

30 minut/uchazeč 80 Kč za HR, 180 Kč za manažera, 55 Kč za uchazeče,

vyhodnocení pohovorů, příprava a podání zpětné vazby 32 Kč/osoba a náklady na přípravu viz výše.



### **Shrnutí:**

Z tohoto výběru do 26. 04. 2016 (poslední info z Obchodu X) zůstalo ve svých pozicích šest z osmi koučů. Jejich pracovní výkon je uspokojivý natolik, že jim byla prodloužena smlouva. Dvě osoby výkon práce nezvládaly a spolupráce s nimi musela být ukončena. Výběrové řízení na pozici kouč bylo tedy úspěšné na 75 %. Z hlediska návratnosti financí práce koučů umožňuje team leaderům a oblastním manažerům věnovat se více své práci, za kterou jsou odměněni vyšší hodinovou mzdou. Koučové se věnují jednodušším administrativním činnostem a organizaci pracoviště. Umožňují tak vyššímu managementu věnovat se náročnějším úkolům a tím šetří jejich čas. Zaučený kouč pokryje náklady na své výběrové řízení již za 4 hodiny své práce. Pro demonstraci, kolik času šetří kouč Leadership pracovníkům, autorka vyhledala pracovní záznamy z interního systému, kde například za období únor 2016 kouči odpracovali 755 hodin (viz příloha 2)

### **Pohovory team leader:**

Celková doba výběrové pohovoru 1 hodina, celkový počet uchazečů 6 osob.

Celkové náklady na 1 uchazeče 510 Kč.

Hrubé náklady na výběrové řízení na pozici team leader 3060 Kč.

### **Kalkulace:**

30 minut případová studie HR 80 Kč a 55 Kč uchazeč, tedy 135 Kč.

30 minut výběrový pohovor HR 80 Kč a 55 Kč uchazeč a manažer 180 Kč, to je 315 Kč a příprava viz výše.

### **Shrnutí:**

Poslední zprávy, které byly obdrženy od personálního oddělení Obchodu X dne 26. 04. 2016, udávají, že zvolený team leader stále vykonává tuto práci. Pracovníkovi byla smlouva na pozici team leadera prodloužena na dobu neurčitou. Toto výběrové řízení je považováno za úspěšné a vysoce efektivní.

### **Etapa 7 – Rozhodnutí**

Hodnocení profilů uchazečů probíhalo na základě poznámek získaných z pohovorů, záznamu z pozorování a dohodě personalisty a potencionálního nadřízeného. Rozhodnutí bylo prezentováno úspěšným i neúspěšným kandidátům v den posledního pohovoru ústní formou v prostředí zasedací místnosti.

### **Hodnotitelská kritéria pro výběr úspěšného kandidáta:**

Hodnotitelská kritéria stanovuje Obchod X (2016b) a patří do nich: motivace k práci samotného uchazeče, umění motivovat a znalost interních motivačních nástrojů. Například motivace finanční, veřejná pochvala před týmem, pamětní ocenění s poděkováním za výkon práce, motivační věty: „Věřím, že to zvládneš...“, možnost převodu do kmenového stavu, účast na benefitech pro dlouhodobé zaměstnance.

Znalost interních procesů – detailní znalost: pracoviště, bezpečnostních standardů, programů potřebných k práci, podnikové kultury, interních předpisů (např. chování, oblékání, diskriminace...). Znalost technických a procesních detailů je také jedním ze základních kritérií výběru. Komunikační dovednosti – schopnost věcně a jasně popsat problém, bohatá slovní zásoba, schopnost prezentace, schopnost komunikace pod tlakem a improvizace.

Vlastnosti uchazeče – pro obsazovanou pozici nutné – sebedůvěra, schopnost práce pod tlakem, rozhodnost, asertivita, emoční inteligence, logické myšlení.

Podle takto nastavených kritérií byli hodnoceni všichni kandidáti. Pro lepší přehlednost celého výběrového řízení by dle Obchodu X (2016b) kandidáti měli být hodnoceni bodovým

systemem a písemným komentářem k předvedenému výkon. Bodové hodnocení má škálu 1 až 6, kdy ohodnocení 1 bodem značí výkon hrubě pod průměrem a bodové ohodnocení 6 značí nadstandardní výkon. U každého kandidáta byly zaevidovány jeho/její klady i zápory. Díky takto vedeným poznámkám, je možné podat kvalitní zpětnou vazbu, která dopomůže uchazeči k dalšímu rozvoji nejen v rámci společnosti.

HR pracovnice Obchodu X se v rámci pracovní doby pracovníků osobně setkává v zasedací místnosti s neúspěšnými uchazeči a prezentuje jim výsledky. Vždy je vhodné podávat zpětnou vazbu v klidném prostředí v rozložení personalista – neúspěšný kandidát. Je doporučeno hovor započít klady a poděkováním za účast na výběrovém řízení. Následně jsou kandidátovi představeny důvody, proč nebyl vybrán na obsazovanou pozici a poukázání na slabší místa hodnoceného výkonu za účelem profesního posunutí kupředu kandidáta. Je důležité mít na vědomí, že feedback je dar, kterým dopomáháte jednotlivci posouvat se na vyšší příčky při jeho rozvoji. Výsledky výběrového řízení jsou zveřejněny většinou v den posledního pohovoru, nejpozději však do dvou dnů po skončení posledního pohovoru.

### 3.4 Doporučení

Autorka práce věří, že aktuálně nastavené metody výběrového řízení – tj. výběrový panel, polo – strukturovaný pohovor v kombinaci s behaviorálním pohovorem je dostačující. Případové studie, hraní rolí a prioritizace kvalitně prozkoušejí kompetence uchazeče. Dotazníkové šetření prokázalo, že by úspěšní leaderi uvítali prozkoušení kandidátů přímo v praxi na pracovišti. Dotazník také prokázal, že většina dotazovaných pracovníků má kladný postoj k metodám výběrových pohovorů v té podobě, jak jsou ve společnosti nastaveny. Respondenti by uvítali možnost kandidáta více prozkoušet v praxi. V návaznosti na toto přání, je doporučen zkušební výkon práce, kde by byl uchazeč sledován jeho potencionálním přímým nadřízeným.

Z hlediska efektivity výběrového řízení, by bylo vhodné užití metody Triangulace a pečlivou přípravu HR i potencionálních nadřízených pracovníků. Triangulace komplexně hodnotí uchazeče na základě předem připravených otevřených, nesuggestivních otázek, které se dotýkají minulosti, přítomnosti a také budoucnosti. Při této metodě nesmí chybět ani kontrolní dotazy a dotazy vedoucí k sebereflexi.

Jako prostor pro zlepšení na straně HR autorka práce vidí hodnocení kandidátů za pomoci hodnotícího bodového systému. Tuto metodu hodnocení autorka práce na pohovorech postrádala i přes fakt, že Obchod X (2016b) právě tuto metodu nařizují. Hodnocení a srovnávání uchazečů pouze na základě poznámek a zkušeností je nedostačující. Jako pochybení na straně HR byla shledána absence zpětné vazby kandidátům z fáze selekce, kdy dle rozhovoru s HR pracovníci není běžně odpovídáno neúspěšným kandidátům. Doporučení pro HR oddělení je důsledné dodržování vnitřních předpisů týkající se výběrového řízení, například s ohledem na dodržování bodového systému, ale také kvalitní feedback všem zúčastněným. Je také doporučeno zveřejnění volných pozic formou zasílání informací přímo na e – mailovou adresu pracovníků Obchodu X a s větším časovým předstihem, než je to doposud. Aktuální zveřejnění autorka hodnotí jako nedostatečné. Hlavním přínosem tohoto návrhu je zlepšení alokace interních pracovníků a zlepšení informovanosti pracovníků Obchodu X.

## 4 Závěr

Pro personalisty v Obchodu X jsou zákazníci právě jejich zaměstnanci. To zaměstnanci jsou tím hlavním motorem celého businessu a personalisté by se o ně měli starat, motivovat je k práci, rozvíjet jejich dovednosti a zkušenosti nejen v rámci podniku. Důležitou součástí práce personalistů je podněcovat zaměstnance k vlastnímu smýšlení a inovaci zaběhlých standardů. Zaměstnanci nabízejí leadershipu pohled na business z další perspektivy, která může být přínosná pro rozvoj podnikání.

Hlavním cílem této práce je doporučit vhodnou metodu pro výběrové řízení na Leadership pozice, proto byl zmapován celý proces výběrového řízení Obchodu X. Metodou komparace názorů jednotlivých autorů a porovnáním teorie s aplikovanou praxí autorka práce došla k závěru, že nejvhodnější metodou výběrového řízení pro Leadership pozice jsou výběrový panel, behaviorální interview a triangulace. Stávající metody výběrového řízení Obchodu X jsou v souladu s výsledkem výzkumu autorky práce a tudíž je hodnotí jako dostačující a doporučuje setrvat v již nastaveném procesu.

V rámci této bakalářské práce bylo sledováno výběrové řízení na Leadership pozice – kouč a team leader. Výběrové řízení probíhalo v sedmi etapách, přesně tak, jak jej popisují Ros a Templar (2006, s. 23) – Cíl – Popis – Selekce – Příprava – Prostředí – Pohovor – Rozhodnutí. Tento proces byl shledán jako nejvhodnější pro svou komplexnost. V rámci výběrového řízení byla užita metoda poznávací a srovnávací dle Váchala et al. (2013, s. 300). V rámci pozorování práce personalistů pro účely závěrečné práce byla autorka přítomna na výběrových pohovorech u osmnácti kandidátů na pozici kouč a šesti kandidátů na pozici team leader. Pro obě pozice byli kandidáti čerpáni z interních zdrojů podniku. Cílem výběrového řízení bylo obsazení devíti nově vytvořených pozic. Pohovory probíhaly formou výběrového panelu, dva tazatelé a jeden uchazeč. Pohovor probíhal formou polo – strukturovaného dialogu, který dává tazateli možnost pružně reagovat na údaje v životopisu a na odpovědi dotazovaného. Právě proto byl zvolen jako nejvhodnější metoda výběru pracovníků. Tato forma výběrového pohovoru se prokázala jako velmi efektivní a validní.

Roli tazatelů, na pohovoru zastupovali – jeden HR pracovník a jeden potencionální nadřízený pracovník, který hodnotil procesní a technické znalosti uchazečů. Úkolem personalisty bylo ohodnotit kandidáta podle předem stanovených kritérií a jeho vhodnost na danou pozici.

Výběrový panel byl vhodně doplněn prvky behaviorálního pohovoru, případovou studií a testem prezentačních dovedností. Takto nastavený model výběrového pohovoru podle názoru autorky práce dostatečně hodnotí uchazečovi kompetence a motivaci k práci.

Dílčím cílem práce je prozkoumat kompetence, požadované na těchto pozicích a zhodnotit efektivitu současného výběrového řízení. Samotní úspěšní lídři prostřednictvím dotazníku odpověděli, že nejdůležitější jsou komunikační dovednosti, bez těch by nebylo možné vést tým a komunikovat vzniklé situace. Neméně důležitá je i autorita a rozhodnost vedoucího pracovníka. Respondenti také odpověděli, že jejich hlavním motivem k práci je vlastní rozvoj a možnost vést tým. Celkem 75 % dotazovaných uvedlo, že pro respekt a důvěru v leadera není jeho/její věk důležitý. Výběrové řízení bylo respondenty velmi dobře ohodnoceno a většina respondentů je s ním v této podobě spokojena. Výběrové pohovory probíhaly dle metody triangulace, která zajistila efektivní pokládání dotazů a tím šetřila čas všech zúčastněných.

Jako mezeru v procesu výběrového řízení bylo identifikováno hodnocení uchazečů, které probíhalo pouze na základě poznámek tazatelů a chybějící feedback neúspěšným kandidátům z první fáze selekce. Pro následující výběrové řízení je doporučeno důsledné dodržování bodového systému v rozsahu dle směrnic Obchodu X (2016b), kde nejúspěšnější kandidát získá nejvyšší počet bodů. Hodnotící kritéria pro Leadership pozice v rámci pozorování byla konfrontována s požadovanými kompetencemi na obsazované pozici. Jak ukazuje i záznam z pozorování, bodové hodnocení uchazečů chybělo u všech pozorovaných výběrových pohovorů i přes fakt, že tuto skutečnost vnitřní směrnice Obchod X (2016b) doporučují. Dle dotazníkového šetření jsou nejdůležitější kompetence Leadera komunikační dovednosti, rozhodnost, schopnost práce pod tlakem, autorita a logické myšlení. V rámci hodnocení pohovoru byla také zkoumána motivace kandidáta, umění motivovat a znalost pracovního prostředí. Právě tato kritéria by bylo možné ověřit v testu dovedností v praxi přímo na pracovišti, který je doporučen na základě dotazníkového šetření. Test dovedností v praxi je možné aplikovat pouze pro interní kandidáty. Testovat externí kandidáty tímto způsobem bohužel není možné. Obchod X má velice přísné bezpečnostní předpisy a riziko prozrazení know – how, postupů, či průmyslové špionáže není ochotný podstoupit.

Záznam z pozorování výběrových pohovorů je k dispozici jako Příloha 3.

## Literatura

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Management a Leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- COLLINS, J. C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 2008, 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HROŇÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-904133-6-8.
- JANIŠOVÁ, D., KRIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- ROS, J. a TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M. a SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního Leadershipu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2013, 146 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. 1.vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. 42 s. ISBN 978-80-01-04967-9.
- Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 112 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

## Internetové zdroje

EDUFACTORY. Didaktický materiál Akademie pro personalisty [online]. 2012 cit. [2016–01–27]. Dostupný z WWW: <http://edufactory.blog.com/files/2012/01/Didaktick%C3%BD-materi%C3%A1l-Akademie-pro-personalisty-.doc>.

GRUBER, J. Triangulace – metoda ke zvýšení efektivity výběrového pohovoru, HR FORUM, [online] 2013. [cit. 2016–02–06]. Dostupný z WWW: <http://www.hrforum.cz/triangulace-metoda-ke-zvyseni-efektivite-vyberoveho-pohovoru/>.

JOBS. AC. UK. How-to-be-more-than-competent-in-competency-based-interviews.[online]. 2011 [cit. 2016–01–06]. Dostupný z WWW: <http://www.jobs.ac.uk/careers-advice/interview-tips/1552/how-to-be-more-than-competent-in-competency-based-interviews>.

KOHOUTOVÁ, Z. Co nesmí chtít zaměstnavatel u pohovoru [online]. 2014 [cit. 2016–01–16]. Dostupný z WWW: [http://finance.idnes.cz/co-nesmi-chtit-zamestnavatel-u-pohovoru-fd5-/podnikani.aspx?c=A140710\\_095848\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/co-nesmi-chtit-zamestnavatel-u-pohovoru-fd5-/podnikani.aspx?c=A140710_095848_podnikani_zuk).

MAHOVSKÝ, M. Komu sedne volná židle? Strategie náboru a efektivita (I. díl), HR NEWS, [online]. 2014 [cit. 2016–02–06]. Dostupný z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/komu-sedne-volna-zidle-strategie-naboru-a-efektivita-i-dil-id-2267676>.

NOVOTNY, J. Bez soft skills se v práci neobejdete [online]. 2008 [cit. 2016–21–08]. Dostupný z WWW: [http://finance.idnes.cz/bez-soft-skills-se-v-praci-neobejdete-dsj-/podnikani.aspx?c=A081021\\_153536\\_firmy\\_rady\\_hru](http://finance.idnes.cz/bez-soft-skills-se-v-praci-neobejdete-dsj-/podnikani.aspx?c=A081021_153536_firmy_rady_hru)

PATEROVA, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, číslo 14, [online]. 2008 [cit. 2016–02–06]. Dostupný z WWW: [http://download.ihned.cz/download/DOT\\_nwsltr/HRManagement\\_2008\\_14.pdf](http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf).

STÝBLO, J. V čem spočívá úspěšnost personálních strategií, MZDOVÁ PRAXE, [online]. 2011. [cit. 2016–02–06]. Dostupný z WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d35159v44848p1-v-cem-spociva-uspesnost-personalnich-strategii/>.

## Interní zdroj:

Vzhledem k tomu, že si společnost nepřála být jmenována, je její název nahrazen slovy „obchod X“, resp. „obchodx“

Obchod X. Vnitřní směrnice obchodu X. *Obchod X* [online]. 2016a [cit. 2016–04–10]. Dostupný z: [www.obchodx.cz/vnitri-smernice](http://www.obchodx.cz/vnitri-smernice)

Obchod X. Vnitřní směrnice obchodu X. *Obchod X* [online]. 2016b [cit. 2016–04–10]. Dostupný z: [www.obchodx.cz/vnitri-smernice/](http://www.obchodx.cz/vnitri-smernice/)

Obchod X. Vnitřní směrnice obchodu X. *Obchod X* [online]. 2016c [cit. 2016–04–10]. Dostupný z: [www.obchodx.cz/vnitri-smernice/](http://www.obchodx.cz/vnitri-smernice/)

INTERNÍ ZPRAVODAJ X. Interní materiály X. *Obchod X* [online]. 2016c [cit. 2016–08–10]. Dostupný z: [www.obchodx.cz/vnitri-smernice/zpravodaj](http://www.obchodx.cz/vnitri-smernice/zpravodaj)

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazníkové šetření

Obrázek 3 Dotazník

19. 4. 2016

Výběrové řízení na Leadership pozice

# Výběrové řízení na Leadership pozice

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku, který je sestaven pro účely Bakalářské práce.

Předem Vám velmi děkuji.

Bára Školaudyová

1

**Zaškrtněte (min. 3) kompetence, které by měl mít správný vedoucí pracovník.**

- rozhodnost
- férovost
- emoční inteligence
- empatie
- sebevědomí
- autorita
- komunikační dovednosti
- loajalita k zaměstnavateli
- otevřenost
- asertivita
- smysl pro humor
- schopnost práce pod tlakem
- logické myšlení

2

**Výše, jste zaškrtl/a určité kompetence, seřadte je od nejdůležitější po nejméně důležité.**



Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

3

**Myslíte si, že výběrové řízení tak, jak probíhá u nás ve společnosti, tj. případové studie, hraní rolí, úkony seřadte od nejdůležitějšího a jiné ad-hoc úkoly, dostatečně napomáhají hodnotit vlastnosti uchazeče?**

 Ano Ne

4

**Když budete mít možnost volby, jakého uchazeče upřednostníte na pozici: Kandidáty s bohatými zkušenosti, ale bez vzdělání v oboru, nebo absolventa vysoké školy, bez zkušeností? Proč ?**



Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

5

**Myslíte si, že pro respekt a důvěru v Leadera je důležitý jeho věk?**

 Ano Ne



6

**Upřednostnil/a byste výběr do Leadershipu z interních, nebo externích zdrojů a proč?**

Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

7

**Co Vás motivuje být vedoucím pracovníkem?**

- rozvoj osobnosti
- kariérní růst
- možnost něco změnit
- možnost motivovat tým
- možnost vést tým
- být součástí velké společnosti a dopomáhat k výborným výsledkům
- vysoké finanční ohodnocení
- něco jiného

Napište vlastní odpověď

Zbývá **100** znaků

8

**Z Vašich předchozích zkušeností s pohovory nebo jako hiring manager, jakou formu byste zvolil/a, kdybyste měl/a možnost volby, protože je z Vašeho pohledu nejefektivnější?**

- výběrový pohovor - 1 tazatel 1 uchazeč
- výběrový pohovor - 2 tazatelé 1 uchazeč

assesment centrum

ad-hoc úkoly (případové studie, hraní rolí...)

Další možnost


Jiná forma:

Napište vlastní odpověď

*Zbývá 100 znaků*

9


**Na stupnici od 1-5 (známkování jako ve škole) ohodnoťte, prosím, průběh pohovorů na Leadership pozice.**

 Napište číslo

*Zbývá 20 znaků*

10

**Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení?**

 Napište odstavec

*Zbývá 1500 znaků*

**ODESLAT DOTAZNÍK**

Vytvořte si vlastní **dotazník** ([http://www.surveymonkey.com/cs/?source=survey\\_footer&medium=link&term=survey\\_link](http://www.surveymonkey.com/cs/?source=survey_footer&medium=link&term=survey_link)) zdarma ✓ **SurveyMonkey** ([http://www.surveymonkey.com/cs/vlastnosti?source=survey\\_footer&medium=link&term=brand](http://www.surveymonkey.com/cs/vlastnosti?source=survey_footer&medium=link&term=brand)) Vám pomůže

## Příloha 1 Doplnující informace

*Tabulka 1 Výkon práce – Kouč*

| <b>Pozice</b> | <b>Hodiny / únor celkem</b> |
|---------------|-----------------------------|
| <b>Kouč 1</b> | 178,46                      |
| <b>Kouč 2</b> | 95                          |
| <b>Kouč 3</b> | 92                          |
| <b>Kouč 4</b> | 163,23                      |
| <b>Kouč 5</b> | 124,50                      |
| <b>Kouč 6</b> | 102,49                      |

Zdroj: Obchod X (2016), Vlastní zpracování

## Příloha 2 Zázpis z pozorování

Tabulka 2 Záznam z pozorování

| Záznam z pozorování výběrových pohovorů na Leadership pozice |                                 |             |                    |                       |                        |                                    |                    |                           |                    |                           |                     |                             |  |                            |                           |  |                                |                      |                                     |
|--|---------------------------------|-------------|--------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|--|----------------------------|---------------------------|--|--------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Datum  | Kritéria pozorování → Pohovory↓ | Pozice Kouč | Pozice team leader | Připravenost tazatelů | Připravenost kandidátů | Navození příjemné atmosféry úvodem | Příjemné prostředí | Znalost interních procesů | Metoda triangulace | Aplikace případové studie | Aplikace hraní rolí | Operativní pokládání otázek | Pokládání relevantních dotazů ze strany tazatelů | Ústní testování Angličtiny | Bodové hodnocení uchazeče | Měl kandidát na závěr prostor pro dotaz? | Měl kandidát zájem o feedback? | Postoupení kandidáta | Splnění limitu 20–30 minut pohovoru |
| 29. 10. 15   | 1                               | x           | O                  | x                     | x                      | O                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | O                    | x                                   |
| 29. 10. 15   | 2                               | x           | O                  | x                     | x                      | O                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | x                    | x                                   |
| 29. 10. 15   | 3                               | x           | O                  | x                     | O                      | O                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 29. 10. 15   | 4                               | x           | O                  | O                     | x                      | O                                  | O                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 29. 10. 15   | 5                               | x           | O                  | x                     | x                      | O                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | O                    | x                                   |
| 29. 10. 15   | 6                               | x           | O                  | x                     | O                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | x                    | x                                   |
| 16. 11. 15   | 7                               | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | x                    | x                                   |
| 16. 11. 15   | 8                               | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 16. 11. 15   | 9                               | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 16. 11. 15   | 10                              | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | O                         | O                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | x                    | x                                   |
| 16. 11. 15   | 11                              | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | x                    | x                                   |
| 16. 11. 15   | 12                              | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 13                              | x           | O                  | O                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | x                    | O                                   |
| 02. 12. 15   | 14                              | x           | O                  | x                     | O                      | x                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 15                              | x           | O                  | x                     | O                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 16                              | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | O                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 17                              | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | O                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 18                              | x           | O                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | x                         | O  | O                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 19                              | O           | x                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | x                         | O  | O                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 20                              | O           | x                  | x                     | O                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | O                         | x  | x                              | O                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 21                              | O           | x                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | x                         | O  | O                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 22                              | O           | x                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | x                         | O  | x                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 23                              | O           | x                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | O                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | x                         | x  | O                              | x                    | x                                   |
| 02. 12. 15   | 24                              | O           | x                  | x                     | x                      | x                                  | x                  | x                         | x                  | x                         | x                   | x                           | x  | O                          | x                         | x  | O                              | x                    | x                                   |
| X = ANO  | Počet X:                        | 18          | 6                  | 22                    | 19                     | 19                                 | 23                 | 15                        | 24                 | 23                        | 23                  | 24                          | 24   | 5                          | 0                         | 24                                       | 9                              | 9                    | 23                                  |
| O = NE   | Počet O:                        | 6           | 18                 | 2                     | 5                      | 5                                  | 1                  | 9                         | 0                  | 1                         | 1                   | 0                           | 0  | 18                         | 24                        | 0  | 15                             | 15                   | 1                                   |

Pohovor formou výběrového panelu 2 tazalé 1 uchazeč za účasti personalisti a potencionálního manažera kandidáta.

Pohovory probíhaly dle předem připravených otázek zkoumající kompetence požadované na pozici Kouč a team leader

Hodnotícím kritériem pro příjemné prostředí byl klid, čistota a dostatečné osvětlení v místnosti, prostor mezi

uchazečem a tazateli a navození příjemné atmosféry výběrového pohovoru ze strany tazatelů.

Zdroj: Vlastní zdroj i zpracování