

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**„Chyby tazatelů při výběrových pohovorech“
„Inquirer’s mistakes at selection interviews“**

Magisterská diplomová práce

Lucie Dragůňová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

V Olomouci dne

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé magisterské diplomové práce panu Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za podporu a čas, který mi věnoval při konzultacích, a paní Bc. Manuele Mičulkové za její vstřícnost a poskytnutí cenných rad v oblasti personálního výběru.

OBSAH

Obsah	4
ÚVOD	5
1 PŘIJÍMACÍ POHOVOR V KONTEXTU PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU	6
1.1 Výběrový pohovor	6
1.2 Výběr pracovníků.....	9
1.2.1 Fáze výběru pracovníků	10
1.2.2 Metody výběru pracovníků	11
2 FÁZE PŘIJÍMACÍHO POHOVORU	16
3 CHYBY TAZATELŮ PŘI VÝBĚROVÉM POHOVORU	22
3.1 Špatná příprava na pohovor	22
3.2 Špatné vedení pohovoru.....	23
3.3 Chyby pocházející z osobnosti hodnotitele.....	26
3.4 Nonverbální komunikace	30
3.5 Nedostatečné prověření kompetencí	33
3.6 Nerespektování právních aspektů	33
3.7 Neověření údajů a nezjištění referencí	34
3.8 Délka pohovoru	35
3.9 Nevhodné chování.....	35
3.10 Neinformování uchazeče.....	36
4 POPIS ORGANIZACE	38
4.1 Pohovory v personální agentuře.....	39
4.2 Záznamový arch	40
5 CHYBY PERSONALISTŮ V PRAXI	45
5.1 KOMUNIKAČNÍ CHYBY	45
5.1.1 verbální komunikace	45
5.1.2 nonverbální komunikace	46
5.2 ORGANIZAČNÍ CHYBY	47
5.3 NEVHODNÉ PROSTŘEDÍ.....	50
5.4 CHYBY POCHÁZEJÍCÍ Z OSOBNOSTI HODNOTITELE.....	51
5.5 CHYBY V PROVĚŘOVÁNÍ KOMPETENCÍ	52
5.6 NEVHODNÉ CHOVÁNÍ	54
5.7 Shrnutí praktické části.....	55
ZÁVĚR	58
ANOTACE.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ	60
PŘÍLOHY	63

ÚVOD

Tato práce pojednává o přijímacích pohovorech, konkrétně pak o tom, jakých chyb se při nich tazatelé dopouštějí. Přijímací pohovor je velmi významnou a nejčastěji používanou metodou výběru zaměstnanců. Je velmi důležité, aby byl proveden správně, protože pouze tehdy personální pracovník získá relevantní informace, díky kterým může co nejlépe posoudit uchazeče. Dobře provedený přijímací pohovor a následně úspěšný personální výběr je považován za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení optimálního personálu, a tím i úspěšnosti organizace. Z hlediska firmy se proto jedná o velice důležitý proces, který přispívá k dosahování strategických cílů. Cílem této diplomové práce je postihnout chyby, kterých se tazatelé během výběrových pohovorů dopouštějí, a vytvořit jejich taxonomii.

Práce je pomyslně rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V úvodu svého textu vymezím základní pojmy, a to přijímací pohovor a výběr pracovníků. Tyto dva termíny jsou pro pochopení dané problematiky nezbytné. Dále popíši fáze přijímacího pohovoru. Zde využívám paralely mezi výběrovým a poradenským pohovorem a poukazuji na styčné body a okamžiky, které jsou jim společné. V obou případech se totiž jedná o andragogickou intervenci, a proto lze v jejich průběhu najít mnoho podobností, čehož také využívám. Teoretickou část uzavře kapitola o chybách tazatelů, které jsou popsány v odborné literatuře. Ve druhé, prakticky zaměřené, části své práce představím firmu, ve které jsem sbírala potřebné informace. Jedná se o nejmenovanou, reálně existující personální agenturu. Zde jsem se jako pozorovatelka účastnila přijímacích pohovorů – pozorování bylo přímé, zúčastněné a skryté. V závěru práce předestřu výsledky svého bádání. Jednotlivé kapitoly jsou sestaveny tak, aby tvořily logickou osu práce, která čtenáře provede danou problematikou až k cíli.

Doufám, že tato práce umožní studentům andragogiky, možným budoucím personálním manažerům, základní orientaci v dané problematice a bude jim přínosem.

1 PŘIJÍMACÍ POHOVOR V KONTEXTU PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU

Tuto kapitolu do své práce zařazuji nejen proto, abych popsala a vysvětlila základní pojmy této problematiky, ale především proto, abych ukázala okolnosti, za kterých výběrový pohovor probíhá. Rozhovor se totiž neděje nahodile a neodůvodněně, ale je to jedna z mnoha metod výběru pracovníků, která probíhá jako součást personálního výběru – složitého, dlouhého procesu, který směřuje ke svému cíli. Kvalitnímu výběru nových pracovníků. V následujícím textu vysvětlím pojmy výběrový pohovor a výběr pracovníků.

1.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je velmi významnou a nejčastěji používanou metodou výběru zaměstnanců. Jeho úkolem je (stejně jako u ostatních metod personálního výběru) co nejlépe posoudit schopnost uchazeče zvládnout určité úkoly vzhledem k obsazované pracovní pozici (srov. Maddux, 1994, str. 35). Vedle tohoto obecného cíle má ještě další čtyři cíle:

1. *získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech*
2. *poskytnout uchazeči informaci o organizaci a práci v ní*
3. *posoudit osobnost uchazeče*
4. *vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem, vytvářet organizaci dobrou pověst (srov. Koubek, 2001, str. 168).*

I když je pohovor obvyklou a oblíbenou metodou, jeho validita bývá dosti špatná – průměrná validita rozhovoru se pohybuje v rozmezí 0,14 – 0,23 (srov. Robertson, Smith in Bělohlávek, 1994, str. 91). Proto se ve výběrovém řízení většinou kombinuje více metod dohromady, aby se docílilo co největší správnosti výsledků.

Pohovor lze vést třemi způsoby, a to podle míry jeho strukturovanosti. Nestrukturovaný pohovor je založen na improvizaci, kdy obsah, forma i časový

rozvrh jsou utvářeny „za pochodu“, tedy v průběhu hovoru. Není to vhodná forma rozhovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům (srov. Koubek, 2001, str. 169). Validita této formy pohovoru je skutečně nízká, protože rozhovor nemá standardní osnovu (proto i reliabilita je nízká), je postaven na analýze práce, je to sociální situace a jako taková tudíž poskytuje prostor pro předsudky a preference při posuzování (srov. Bělohávek, 1994, str. 83).

Strukturovaný pohovor je předem připravený a striktně dodržuje formu i pořadí otázek. Každá otázka má i svou časovou dotaci, kterou je možné jí věnovat (srov. Doktorová, 1997, str. 50). Tato forma pohovoru je považována za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých skutečností, které jsou pro posouzení uchazeče nezbytné. Také umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Na druhou stranu znemožňuje rozvíjet rozhovor určitým směrem a pokládat doplňující otázky, je náročnější na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče je obtížnější (srov. Koubek, 2001, str. 169).

Polostrukturovaný pohovor spojuje obě předchozí formy dohromady, aby získal to nejlepší ze strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru. V podstatě vychází z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru (srov. Kocianová, 2010, str. 102). Jsou tedy stanovena témata, která v průběhu rozhovoru musí zaznít, ale zároveň poskytuje dostatek volného místa k tomu, aby se hovor mohl stočit k něčemu zajímavému, co by mohlo přinést užitečné informace.

Dalším kritériem, podle kterého se dají výběrové rozhovory dělit, je počet účastníků. Pohovor, kterého se účastní minimální možný počet lidí, tedy dva, se nazývá individuální rozhovor. Účastníci jsou zde jasní – uchazeč a personální pracovník. Hlavní pozitivum tohoto typu je, že umožňuje vytvořit příjemné prostředí prosycené otevřeností a důvěrou. Nevýhodou je nebezpečí subjektivního posouzení kandidáta a následné chybné rozhodnutí tazatele. Individuální pohovor je vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací (srov. Koubek, 2001, str. 168). Ovšem v personálních agenturách, kde se dělají „předvýběry“ uchazečů pro clientské firmy, se tento typ pohovoru uplatňuje téměř na všechny pozice, včetně těch manažerských.

Dalším typem pohovoru je výběrový panel. Panel posuzovatelů bývá tvořen dvěma a více lidmi, obvykle však třemi až čtyřmi. Je doporučováno, aby členy komise byli personalista a přímý nadřízený obsazovaného místa, dále to může být psycholog, vyšší nadřízený nebo současný držitel pracovního místa. Tento typ rozhovoru překonává nedostatky individuálního pohovoru a umožňuje díky sdílení postřehů a diskuzi objektivnější posouzení uchazeče. Ovšem díky většímu počtu zúčastněných může vzniknout tísnivá, nepříjemná atmosféra (srov. Kocianová, 2010, str. 101).

Postupný pohovor je sérií individuálních pohovorů s různými posuzovateli. Jeho cílem je zachovat výhody a překonat zápory obou předchozích typů. Je však časově velmi náročný a kandidát má mezi pohovory čas rozmyslet své odpovědi, aby byly pro tazatele optimální (srov. Koubek, 2001, str. 168).

Obdobou výběrového panelu je výběrová komise (tzv. „konkurz“), tento typ je ovšem oficiálnější. Komise je obvykle větší než panel, její členové jsou oficiálně jmenováni a celé výběrové řízení má předem určený závazný postup. Tento formální průběh řízení a větší počet členů komise vytváří napjatou atmosféru a může negativně ovlivnit výkon uchazečů. Problematická je také koordinace a příprava jednotlivých tazatelů (vzhledem k jejich počtu) (srov. Kocianová, 2010, str. 101).

Posledním typem je skupinový (hromadný) pohovor. Zde stojí na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více tazatelů. Tento typ pohovoru je vhodný spíše k posouzení dílčích skutečností (například chování jedince ve skupině), nepoužívá se však jako plnohodnotný nástroj k všestrannému posouzení uchazeče. Jeho hlavní výhodou je finanční a hlavně časová úspornost (srov. Koubek, 2001, str. 169).

At' už personalista vede pohovor jakýmkoliv výše uvedeným způsobem, měl by dodržovat několik následujících základních zásad, díky kterým uchazeče dobře pozná, a tím zvýší validitu celého výběru (srov. Bělohávek, 2001, str. 369 - 370):

- rozhovoru by měla předcházet důkladná příprava; tazatel by si měl dopředu ujasnit, co přesně chce zjistit a vypracovat si osnovu
- na začátku pohovoru by měl navodit příjemnou a uvolněnou atmosféru v nerušeném prostředí
- během pohovoru si zapisovat pouze objektivní údaje (vzdělání, kurzy, dosavadní zaměstnání, atd.); subjektivní pocity je lepší nechat si pro sebe

a zaznamenat je až po skončení rozhovoru

- povzbuzovat uchazeče k dialogu, k rozvíjení tématu
- nejvhodnější otázky jsou:
 - otevřené – volné (ty, na které nelze odpovídat „ano-ne“)
 - situační (ptají se na chování v různých situacích, mají vysokou úroveň validity)
 - nepřímé (zjišťují morální vlastnosti, motivaci)
- informace nejen získávat, ale i poskytovat; uchazeč má právo dozvědět se vše potřebné o svém potenciálním zaměstnání
- pokud se pohovoru účastní více tazatelů, měl by každý hodnotit kandidáta jednotlivě na škálách a teprve potom porovnat výsledky.

Maddux (1994, str. 33) dále uvádí tyto zásady:

- být přený a používat přesné termíny
- chovat se stejně ke všem uchazečům (pokud bude tazatel své chování k jednotlivým uchazečům měnit, mohl by být obviněn z diskriminace).

1.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je proces, který sestává z řady kroků směřujících k rozhodnutí, který z kandidátů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazované pracovní pozice a kterému bude pracovní místo nabídnuto (srov. Kocianová, 2010, str. 94). Z hlediska firmy se jedná o velmi důležitý proces, který přispívá k dosahování strategických cílů. Dobře provedený a úspěšný personální výběr je považován za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení optimálního složení personálu, a tím i úspěšnosti organizace (srov. Bělohlávek, 2001, str. 365). Z toho je jasné, že jednotlivá oddělení v podniku jsou vzájemně provázaná a činnosti jednoho oddělení ovlivňují i ta ostatní. Personální oddělení je proto kvůli výběru zaměstnanců důležité pro celý podnik, neboť dobře vybraní pracovníci znamenají výkonní, efektivní a pro firmu přínosní pracovníci.

Při výběru zaměstnanců by měl personalista hledat někoho, kdo bude nejvhodnější nejen pro obsazovanou pozici, ale bude také zapadat do pracovního týmu a organizace jako celku. Důraz je tedy kladen i na mezilidské vztahy panující na pracovišti a týmovou práci. Moderní, dobře řízené firmy se čím dál častěji řídí tím, že je lepší vybírat pracovníka pro podnik než pro pracovní místo.

Při výběru pracovníků se uplatňují tři kritéria:

Celopodniková kritéria – zahrnují vlastnosti, které organizace považuje u svých zaměstnanců za klíčové a které jsou determinantou úspěšnosti jedince ve firmě. Tato kritéria bývají uplatňována intuitivně a subjektivně (srov. Gigalová, 2007, str. 82). V podstatě jde o schopnost jedince adaptovat se na firemní kulturu, což je „*souhrn představ a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ (Bakešová, 2006, str. 82).

Úseková kritéria – týkají se vlastností, které by měl mít jedinec pracující na konkrétním úseku. Důležité je také to, aby kandidát dobře zapadal do pracovního týmu (srov. Gigalová, 2007, str. 82).

Kritéria pracovního místa – jsou při výběru pracovníka nejdůležitější, ale sama o sobě nestačí. Jedná se o požadavky na pracovní schopnosti a vlastnosti, které jsou určeny specifikací pracovního místa (srov. Koubek, 2001, str. 160).

1.2.1 Fáze výběru pracovníků

Výběr pracovníků je proces, který je pro firmu životně důležitý a stojí jí nemalé částky peněz. Je proto žádoucí, aby byl dobře proveden a v jeho průběhu byl dodržen určitý postup. Já zde popíši pět fází, které na sebe navazují a jsou pro správný výběr zaměstnanců nezbytné. I když bývají některé z následujících činností řazeny do procesu získávání pracovníků (vyhledávání a lákání schopných uchazečů o zaměstnání), mně přijdou pro výběr pracovníků nezbytné, a proto jsem je do procesu personálního výběru zařadila.

1. Popis a specifikace pracovního místa – tato fáze zahrnuje analýzu práce a pozice, díky které získáme podrobné a objektivní informace o tom, co daná práce obnáší (dílčí úkony) a jaké vlastnosti (znalosti, dovednosti, postoje, vzdělání, praxe, ...) jsou potřebné k jejímu výkonu (srov. Bělohávek, 1994, str. 27-29).

2. Určení lidských zdrojů – personalista musí zvážit, zda je vhodné obsadit dané místo některým ze stávajících zaměstnanců organizace (vnitřní zdroje) nebo využít vnějších zdrojů. Pokud se rozhodne pro kandidáty zvenku, musí zvolit vhodné metody, jak je oslovit (například inzerce v médiích, e-recruitment, personální agentury, úřady práce, apod.) (srov. Kocianová, 2010, str. 82-88).

3. Volba vhodných metod – v této fázi se určí, jakými metodami budou

zkoumány jednotlivé kompetence (srov. Bělohávek, 2001, str. 368). Například dosažené vzdělání lze snadno zjistit z životopisu a doložených diplomů, ale komunikační schopnosti zde nevyčteme. K jejich zjištění je potřeba osobní pohovor či nějaký test na komunikační dovednosti (př. uložit kandidátovi slovo, o kterém musí jednu minutu nepřetržitě hovořit).

4. Realizace (kol) výběru – nyní je na řadě stanovit termíny a místa konání, pozvat uchazeče a akci uskutečnit. Pokud je výběrové řízení vícekolové, je třeba určit, jak a kdy budou jednotlivá kola probíhat, kolik kandidátů postoupí do dalšího kola, apod. V prvním kole mohou být například vyloučeni nevhodní kandidáti na základě zaslaných životopisů, ve druhém se může konat assessment centrum a třetí kolo může sestávat z osobních pohovorů. Nedílnou součástí této fáze je hodnocení kandidátů, které by mělo podle Madduxe (1994, str. 53-54) podléhat čtyřem zásadám:

- ◆ být krajně kritický
 - nebrat odhalené slabé stránky na lehkou váhu
- ◆ hodnocení musí být založeno na faktech
- ◆ soustředit se kromě výpovědi i na chování
 - řeč těla může mnohé prozradit
- ◆ ověřovat svůj posudek
 - využívat referencí, porovnat výsledky ostatních hodnotitelů

5. Rozhodnutí a vyrozumění – na základě dohodnuté strategie a daných kritérií je vybrán nejvhodnější kandidát, se kterým jsou projednány podrobnosti nástupu. Neúspěšní uchazeči jsou vyrozuměni o výsledku řízení, včetně důvodu, proč neuspěli (srov. Bělohávek, 2001, str. 369).

1.2.2 Metody výběru pracovníků

Výběrový pohovor, kterým se v této práci převážně zabývám, je pouze jednou z mnoha metod, které se dají při výběru pracovníků použít. Jelikož je validita jednotlivých metod poměrně nízká (tabulka validity jednotlivých metod v příloze č. 1), často se přistupuje k jejich kombinování, aby získané výsledky byly co nejpresnější. Použité metody musejí být obsazovanému místu a požadovaným kompetencím přiměřené. Toto jsou nejpoužívanější metody personálního výběru.

Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace patří vedle pohovoru k základním metodám výběru zaměstnanců. Studium písemností od uchazeče je často součástí první fáze výběru (předvýběru). Jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče a tvoří určité „síto“, kterým procházejí kandidáti jevící se jako vhodní pro danou pozici (srov. Kocianová, 2010, str. 99). Mezi dokumenty, které uchazeč předkládá, mohou být životopis, motivační dopis, reference, dotazníky či lékařská vyšetření.

- **životopis** – zkoumání životopisu se zpravidla používá v kombinaci s jinou metodou. Údaje uvedené v životopisu mohou personalistovi poskytnout mnoho užitečných informací, například úroveň fluktuace v předchozích zaměstnáních, zda se uchazečovy pravomoci a odpovědnost rozšiřovaly nebo zužovaly, zda ukončil zahájené studium a další (srov. Dvořáková, 2004, str. 150). Studium životopisu je pro následný pohovor nezbytné – uvedené informace by měl personalista prověřit, chybějící případně doplnit. Hodně informací lze také vyčíst už ze samotné úpravy dokumentu – úprava textu, úroveň jazykového vyjadřování nebo chyby v textu mohou o uchazeči hodně prozradit (například o jeho pečlivosti).

- **motivační dopis** – je „průvodním dopisem“ k písemným materiálům, které uchazeč předkládá. Měl by zrcadlit zájem kandidáta a jeho způsobilost pro danou pozici. Dopis by měl posuzovatele zaujmout a vzbudit jeho pozornost (srov. Kocianová, 2010, str. 100).

- **reference** – reference je hodnocení kandidáta třetí stranou, spolehlivou osobou – zejména předchozím nadřízeným. Může nabírat podoby písemného doporučení, hodnocení na hodnotící škále nebo rozhovoru, nejčastěji telefonického (srov. Bělohlávek, 2001, str. 370). Reference se používají buď k ověření informací o uchazeči, získaných jinými metodami, nebo k doplnění dalších informací. Validita této metody je velmi nízká. Referující může být ovlivněn řadou efektů, například haló efektem, velkou mírností nebo naopak osobní zaujatostí. Aby byla validita referencí co nejvyšší a ty mohly být použity, je potřeba, aby byly splněny následující kritéria:
 - referující měl možnost sledovat uchazeče v relevantních situacích (při práci)
 - referující je v dané oblasti natolik kompetentní, aby mohl posuzovat lidi, kteří práci vykonávají

- referující je ochotný podat pravdivou a objektivní zprávu
- zpráva musí být personalistou správně pochopena (srov. Bělohlávek, 1994, str. 82)

Reference u nás nejsou moc využívanou metodou, ale s velkou oblibou se setkávají hlavně v USA. Zde jsou považovány za velmi spolehlivý zdroj informací. Bývalí zaměstnavatelé by si netroufli napsat nepravdivý posudek, protože právě lživé reference jsou zde často předmětem soudních sporů. Také to souvisí s morálním kodexem firmy – organizace dbají na svou pověst a nechtějí klamat případné budoucí zaměstnavatele svých odchozích zaměstnanců (srov. Koubek, 2001, str. 172).

- **dotazníky** – firemní nebo osobní dotazníky uchazeči vyplňují většinou ve všech větších firmách. Zpravidla bývá dotazník upraven podle kategorie pracovní pozice a vyplněný bývá založen do osobní složky pracovníka, kde je zdrojem informací evidence pracovníků (srov. tamtéž, str. 164). Dotazníky obsahují identifikační údaje uchazeče, jeho vzdělání, jazykové znalosti a další schopnosti a dovednosti. Při vytváření takového dotazníku se odpovědi úspěšných pracovníků použijí jako „ideální profil“ a poté jsou využívány k posuzování uchazečů (srov. Kocianová, 2010, str. 100).

- **lékařské vyšetření** – zpráva z lékařského vyšetření je požadována především u těch pracovních míst, kde je tato povinnost upravena předpisy. Je využíváno především u těch pozic, u kterých by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí nebo v případech, že by daná pracovní činnost mohla zhoršit zdravotní stav pracovníka, který není v určitém ohledu v pořádku (srov. tamtéž, str. 101). Takovým běžným lékařským vyšetřením je mikrobiální test na salmonelózu u lidí, kteří se ucházejí o místo v potravinářském průmyslu. U některých profesí je vyžadován i drogový test.

Testy pracovní způsobilosti

Testování uchazečů měří jejich individuální schopnosti a charakteristiky. Dělí se do dvou základních skupin, a to na psychologickou diagnostiku a testy znalostí a dovedností (srov. Kocianová, 2010, str. 112).

Do kategorie psychodiagnostiky spadají testy inteligence, testy schopností (potenciálních a získaných) a testy osobnosti (měří rysy, zájmy a hodnoty). Tyto testy by měly být používány pouze těmi, kteří byli důkladně proškoleni v tom, co

testy měří, jak by měly být použity a jak by měly být interpretovány (srov. Armstrong, 1999, str. 475 – 479).

Testy znalostí a dovedností se zaměřují na prověření znalostí či ovládnání odborných návyků, které se vztahují k činnostem na obsazované pracovní pozici (srov. Koubek, 2001, str. 165). Může se jednat o ukázkou práce (př. psaní na stroji), jazykový či fyzický test, apod.

Assessment centrum

Assessment centrum (AC) je moderní metoda výběru zaměstnanců, jejíž spolehlivost je velmi vysoká. Slouží k výběru nejvhodnějšího kandidáta a to tím způsobem, že umožňuje porovnat výkony a chování jednotlivých uchazečů, podané ve stejnou chvíli a za stejných podmínek (srov. Assessment systems [online]. Výsledky AC podávají poměrně přesnou výpověď o budoucím pracovním výkonu kandidáta.

Program AC je obvykle sestavený z řady pohovorů, případových studií, neřízených skupinových diskuzí, her, testů a simulací, které odrážejí typické pracovní činnosti, při nichž se testuje způsobilost kandidáta. Úkoly mohou být jak individuální, tak skupinové. Konkrétní úkoly jsou navrženy tak, aby odpovídaly žádoucímu profilu ve vztahu k pozici – testují se výkonové, osobnostní, sociální a manažerské kvality. AC klade na účastníky mnohem větší nároky než samotný přijímací pohovor, neboť je časově náročný (trvá nejméně několik hodin, ale může trvat i čtyři dny) a záměrně vystavuje účastníky vysokému stresu (například pocitu nedostatku času, zadání zdánlivě neřešitelných úkolů, apod.) (srov. Drill Business Services [online], 2008). Výkony a chování kandidátů pečlivě sleduje tým posuzovatelů, zhruba o šesti až osmi lidech, který je složen z řady odborníků z oblasti lidských zdrojů, psychologů i budoucích nadřízených. Obecně se doporučuje, aby v panelu zasedli i speciálně proškolení manažeři, jejichž funkční zařazení je alespoň o dvě řídicí úrovně vyšší, než je obsazovaná pozice. AC se mohou zúčastnit také externí spolupracovníci, například ze speciálních agentur či organizací (srov. Matějka, 2002, str. 120-121). Během své praxe jsem měla příležitost zúčastnit se AC jako pozorovatelka a pracovnice personální agentury zde figurovala jako moderátorka celé akce. Zadavatelská firma si ji najala jako expertku, která poskytne know-how a profesionálně povede celý program.

I když Bělohlávek (2001, str. 371) uvádí, že metoda assessment centra je vhodná pro posuzování manažerů na vyšší úrovni a jinde je pro svou nákladnost

a časovou náročnost málo využívaná, já jsem se setkala s opakem. AC jsou oblíbené i při obsazování běžných administrativních pozic za podprůměrný plat. Časová dotace je při takových akcích samozřejmě menší, tým posuzovatelů má méně členů (například tři až čtyři) a ani náklady nešplhají příliš vysoko. I přesto však poskytují spolehlivé výsledky.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Tato metoda výběru pracovníků je jednou z nejefektivnějších, ovšem je zároveň jednou z finančně a organizačně nejnáročnějších. Teprve reálná práce v organizaci totiž může prokázat uchazečovy kvality a předpoklady vykonávat danou činnost. Nejprínosnější je přijmout na zkušební dobu více uchazečů, kteří již prošli jinými koly výběru, následně podrobně monitorovat výsledky jejich práce a chování a nakonec vybrat toho nejvhodnějšího (srov. Koubek, 2001, str. 172).

Grafologie

Grafologie neboli rozbor písma, je pouze doplňková metoda, jejíž validita je skutečně nízká. Je založena na tom, že lze z písma odhalit osobnostní rysy. Grafologie je oblíbená zejména ve Francii, u nás se v praxi využívá zcela výjimečně (srov. Bělohlávek, 1994, str. 90).

Detektor lži

Detektor lži (polygraf) je na tom podobně jako grafologie. Jeho využití je velmi sporadické a je omezeno na specifické organizace, např. bezpečnostní složky. Funkce přístroje je založena na měření řady fyziologických jevů a jejich změn jako reakce na lživou odpověď na pokládané otázky (srov. Fürbach, 2008 [online]). Toto měření naráží vedle etických problémů na nepřesnost, protože se lze naučit své tělesné projevy ovládat, a tím přístroj oklamat.

2 FÁZE PŘIJÍMACÍHO POHOVORU

Přijímací pohovor je stejně jako poradenský pohovor typ andragogické intervence a jako takový má určitou diagnostickou hodnotu. Cílem poradenského procesu je mimo jiné dospět k rozvinutí nebo nápravě stávajícího stavu. Jinými slovy vede ke znovunastolení jistého stavu, který byl považován za vyhovující samotnou osobou nebo jeho sociálním okolím (srov. Kliment, 2002, str. 18). Zde můžeme spatřovat paralelu s výběrovým pohovorem. Tím, že klient úspěšně projde výběrovým rozhovorem a dostane zaměstnání, dojde k nápravě stavu (nezaměstnanosti), který je v naší společnosti považován za mírně deviantní. Oba pracovníci (sociální i personální) zde vystupují jako zprostředkovatelé, kteří mohou nabídnout pomoc při snaze o zlepšení. Rozhodla jsem se proto ve své práci využít této paralely a aplikovat fáze poradenského pohovoru na ten přijímací – poukáži na momenty, které jsou společné oběma typům rozhovorů. Budu se držet rozdělení do pěti fází, které popsal i Úlehla. Jedná se o fáze přípravy, otevření, dojednávání, průběhu a ukončení (Úlehla, 1999, str. 15).

1. Příprava

V této fázi klient ještě není fyzicky přítomen. Úkolem pracovníka je seznámit se podrobně s písemnými materiály a připravit se na rozhovor s klientem (srov. Gabura, Pružinská, 1995, str. 26). Personalista by si měl tedy projít životopis uchazeče a zjistit, jaké informace tam chybí, případně které je potřeba upřesnit. Při pohovoru potom směřuje otázky právě do těchto oblastí. Townsend uvádí, že je dobré si všechny tyto body napsat, abychom na některé nezapomněli, a případně i způsob, jakým se na ně chceme zeptat (srov. Townsend, 2006, str. 58). V rámci přípravy na pohovor je také dobré si připravit všechny podklady týkající se pracovní pozice (popis práce, názvy programů, ve kterých se pracuje, apod.), abychom tyto informace nemuseli lovit v paměti a nedostali se do trapné situace. Tím, že bychom nebyli schopni klientovi sdělit informace vážící se k pozici, bychom vrhli do nepříjemné situace i klienta samotného, protože by nevěděl, co může od pozice očekávat a tedy zda o ni má skutečně zájem.

Součástí příprav na pohovor by měla být i úprava místnosti, kde se bude rozhovor odehrávat. Před vchod do příslušné místnosti je vhodné umístit zrcadlo, aby měl klient možnost se upravit (srov. tamtéž, str. 59). Dále je potřeba zajistit klidné a nerušené prostředí, ve kterém by během pohovoru nedocházelo k vyrušování, ať už se jedná o vstup nepovolaných osob nebo telefonáty (srov. Koubek, 2001, str. 171). Sezení by mělo být pohodlné. Obecně se nedoporučuje, aby účastníci pohovoru (jsou-li dva) měli mezi sebou nějakou překážku, například stůl. V tom případě je lepší dát židle ne naproti sobě, ale jenom přes roh (srov. Kocianová, 2010, str. 103). Klientovi toto uspořádání poskytne dostatek osobního prostoru, aby se necítil ohrožen, ale zároveň netvoří bariéru mezi komunikujícími lidmi.

Uchazeč, který přichází k výběrovému pohovoru, se dá přirovnat k dobrovolnému klientovi, který přichází k poradenskému pohovoru. Dobrovolný klient v sociálním poradenství totiž jedná stejně jako uchazeč o zaměstnání – oba aktivně vyhledávají pomoc nebo nějakou službu. Takový klient může přicházet ve dvojnásobném druhu situací. V situaci, kdy:

a) sociální problém je ze strany klienta zatím jen anticipován. Navození a výsledek poradenského vztahu má mít tehdy preventivní účinek, má předcházet případným kolizím (srov. Kliment, 2002, str. 21). V případě uchazeče o zaměstnání by tato situace například znamenala, že je ještě zaměstnán, ale smlouva na dobu určitou je krátce před vypršením a není jisté, zda mu ji zaměstnavatel prodlouží. Proto preventivně hledá nové zaměstnání, kam by mohl po ukončení předešlého pracovního poměru nastoupit. A pokud mu smlouvu prodlouží, pohovor ho k ničemu nezavazuje.

b) sociální problém je již klientem aktuálně prožíván, klient je jím již ohrožován. Poradenský vztah má pak podobu pomoci (srov. tamtéž). V oblasti personálního výběru tato situace znamená, že uchazeč už je bez práce, případně může být veden na úřadu práce. Ohrožení v tomto případě chápou především z důvodu mnohdy výrazného snížení příjmů a rozvolnění pracovních návyků, které ztrátu zaměstnání doprovázejí.

2. Otevření

V této fázi už dochází k přímému kontaktu mezi pracovníkem a klientem. Jde o proces vzájemného přijetí účastníků pohovoru. Pracovník by měl klienta

řádně přivítat. Doporučuje se vyjít klientovi vstříc a podat mu ruku na pozdrav. I když klient většinou zná jméno poradce či personalisty, bývá užitečné, když se pracovník představí jménem. Takové představení dělá vztah osobnější a klient se utvrdí, že pracovník je ten člověk, za kterým přišel. Tím pádem nemá pocit, že hovoří s anonymním člověkem (srov. Gabura, Pružinská, 1995, str. 26). Pracovník by měl klientovi dále ukázat, kde si může odložit své oblečení a pobídnutím ruky ho vyzvat k usednutí. Pokud je uchazeč zjevně nervózní, mohou se použít tzv. „roztávací techniky“. Jedná se o rozhovor na neutrální téma, které navozuje u klienta pocit, že pracovníka zajímá jako osoba. Může se týkat počasí, jaká byla cesta na místo setkání, dostupnosti parkování, apod. (srov. Kliment, 2002, str. 22). Vhodné je také nabídnout něco k občerstvení, kávu, čaj nebo vodu. V úvodu rozhovoru by měl vedoucí pohovoru nastínit osnovu celého setkání (srov. Koubek, 2001, str. 171). Uchazeč tak nebude tápat v nejistotě, co ho čeká a čeho se může obávat.

Personalista by měl být vstřícný, srdečný a přátelský. Stále by měl mít na paměti jedno ze zlatých pravidel úspěšného přijímacího pohovoru: „všichni jsou si při něm rovni“ (Matějka, Vidlař, 2002, str. 56). To samé platí i v poradenském procesu. Úlehla uvádí základní pravidla pro navazování kontaktu s klientem: být vstřícný, být si vědom svého služebního postavení, soustavně objasňovat vlastní pozici a přebírat starost jen tam, kde není zbytí. Také dodává, že je užitečné, aby se na sebe pracovník podíval očima klienta a z klientovy perspektivy – Například jakou má náladu? Jak se tváří? Jak vypadá pracovna, kam uvede klienta? (Úlehla, 1999, str. 46).

3. Dojednávání

Tato fáze bývá nazývána též anamnesticko-diagnostická. Pod termínem anamnéza se chápe klientova životní historie (v případě přijímacího pohovoru zvláště ta studijní a pracovní). Pracovníkovi se jedná o komplexní vystižení jedince, a to jak s jeho přednostmi, tak i možnými nedostatky. Celý tento proces probíhá cestou rozhovoru (srov. Kliment, 2002, str. 25). Dalo by se říci, že při výběrovém pohovoru je tato část jádro celého setkání. V této fázi se pracovník ptá na věci, které klient zapomněl v životopise uvést nebo které vyznívají nejasně, prověřuje uchazečovy kompetence a sbírá ostatní relevantní informace. Mohou to být informace ohledně předešlých zaměstnání (náplň práce a důvody jejich

ukončení), znalosti problematiky oboru nebo informace ohledně možností dopravy do zaměstnání či představy ohledně finančního ohodnocení.

Maddux zdůrazňuje, že je velmi důležité otázky vhodně pokládat. Umět klást otázky má velký význam, protože s dobře uváženými otázkami lze získat cenné informace. Otázky rozděluje do dvou základních skupin – na otevírající a zužující. Otevírající otázky povzbudí uchazeče, aby volně vyjádřil své cíle, představy o hodnotách, kvalifikace či pocity. Jsou zvláště užitečné, pokud chce tazatel získat zprávy osobní a subjektivní povahy. Pomáhají také tehdy, když se kandidátovi nechce příliš mluvit nebo dává opatrné odpovědi. Příklad: „Co Vás přimělo k tomu, abyste se vzdal svého posledního pracovního místa?“ Zužující otázky se naopak hodí k dotazům na faktická a objektivní data. Například: „Od kdy byste mohl ve firmě nastoupit?“ (srov. Maddux, 1994, str. 40-41)

Townsend k tomuto ještě dodává, že každý pohovor lze vést dvěma způsoby, a to dotazováním nebo aktivním nasloucháním. Rozdíl je v tom, jaká metoda kladení otázek je upřednostněna. Dotazování je založeno na systematickém pokládání otázek, které potřebuje a určuje pracovník, zatímco interaktivní naslouchání poskytuje klientovi více prostoru, protože otázky se odvíjí od toho, o čem právě hovoří (srov. Townsend, 2006, str. 7). Všichni autoři shodně uvádějí, že podíl mluveného projevu kandidáta a pracovníka je 70-80% ku 30% (srov. např. tamtéž, str. 63, Maddux, 1994, str. 37). To znamená, že převážně by měl mluvit kandidát. V souladu s tímto pravidlem se mi jeví lepší druhý způsob vedení pohovoru, tedy interaktivní naslouchání. Uchazeč volně vypráví a tazatel vstupuje pouze s otázkami k tématu. V opačném případě by se mohlo stát, že by šlo ze strany tazatele o prosté vyslýchání, které by nemuselo splnit svůj účel.

Během své praxe jsem se velmi často u pohovorů setkala s tím, že klient nezodpověděl nějakou otázku. Ne vždy to samozřejmě bylo záměrně, například pokud pracovník položil více otázek najednou, ale často to záměrně bylo. Zvláště pokud šlo o otázky pro klienta nepříjemné, například důvod odchodu z předchozího zaměstnání. V takových případech se pracovník nesmí dát odbýt a tvrdošjně se doptávat na potřebný údaj (srov. Maddux, 1994, str. 44).

Další cenné informace lze během poradenského a přijímacího pohovoru získat díky studiu řeči těla. Projevy nonverbální komunikace nám mohou poskytnout výpovědi o skutečném charakteru a momentální upřímnosti klienta. Na rozdíl od ústního projevu je totiž velmi těžké klamat tělem a lze se to jen stěží

naučit. Pracovník může sledovat pohyby očí, obočí a rtů, chování směřující k získání času na zodpovězení jednoduché a přímé otázky, činnost rukou, nervozitu klienta či výraz jeho tváře (srov. Matějka, Vidlař, 2002, str. 58). Gabura tvrdí, že mnoho se dá vyčíst už ze způsobu, jakým klient usedá na židli. Klienti, kteří jsou nejistí a pocítují úzkost, si sedají na okraj židle. Naopak sebevědomí klienti se pohodlně usadí a bez vyzvání konverzují (srov. Gabura, 1995, str. 26).

Pokud je součástí pohovoru i testování uchazeče, může probíhat v této nebo další fázi. Existují různé typy testů, často se používají například didaktické, postojové, výkonové, nebo funkční. Didaktické testy jsou zaměřeny na adeptovy znalosti, postojové zase zkoumají osobní orientaci kandidáta. Při výkonových testech jsou uchazeči zkoušeni z reálných manipulačních dovedností a funkční testy jsou zaměřeny na osobnostní faktory, například inteligenci, pozornost, soustředění, apod. (srov. Matějka, 2002, str. 96). Já jsem se nejčastěji setkala s výkonovými testy, ve kterých se jednalo především o prozkoušení z práce na počítači (práce v Excelu, rychlost psaní, eventuálně psaní všemi deseti) a zručnosti (např. šroubování matičky pinzetou).

4. (Ne)uzavření kontraktu

I když Úlehla tuto fázi nazval „průběh“, dovolila jsem si použít příznačnější název „(ne)uzavření kontraktu“. V této fázi jde o hledání cest řešení a sladování vzájemných očekávání a výsledkem bývá buď uzavření kontraktu, nebo ukončení spolupráce.

Jak už jsem uvedla výše, výběrový pohovor je proces, ve kterém si jsou obě strany rovny. To znamená, že právo vyptávat se a pátrat po informacích nemá pouze pracovník. I klient má potřebu dozvědět se toho o organizaci, kam se hlásí, co nejvíc a pracovník by měl tuto jeho potřebu uspokojit. Jsou to například informace o specifických požadavcích spojených s činností, o pracovní době, nástupu do práce, platovém ohodnocení, benefitech či o podniku a v něm zaměstnaných lidech. Nejlepší chvílí k takovému toku dat směrem od pracovníka ke klientovi je konec rozhovoru. Je to proto, aby vedoucí rozhovoru dostal od uchazeče upřímné a spontánní odpovědi, které nejsou ovlivněny uchazečovými domněnkami o tom, co by druhá strana ráda slyšela (srov. Maddux, 1994, str. 49).

Poté, až obě strany získají všechny potřebné informace, by měl pracovník

zjistit, zda zájem o místo ze strany klienta přetrvává. Pokud ano, nic nebrání v uzavření vzájemného kontraktu. Kontrakt v poradenském pohovoru má podobu dohody o spolupráci, obsahuje přehled cílů, které budou dosahovány, a jakými cestami tak bude činěno (srov. Kliment, 2002, str. 27). Kontrakt v přijímacím pohovoru nazývá Bělohlávek psychologickou smlouvou – uchazeč si vytváří svá očekávání vůči organizaci a lidé z organizace svá očekávání vůči uchazeči (srov. Bělohlávek, 1994, str. 85). Takto jsou vedle sebe kladeny očekávání klienta a možnosti poradce a je hledán jejich možný průsečík. V podstatě jde o to, jestli nabídka odpovídá poptávce.

Po uzavření kontraktu je důležité informovat klienta, jak si věci stojí a jak budou dále pokračovat. To znamená, jak se bude vyvíjet další terapie, respektive jaké kroky budou následovat ve výběrovém řízení a alespoň přibližný časový rámec, ve kterém se to vše bude dít. Kandidát na pozici by měl být také seznámen s tím, jakým způsobem bude kontaktován o výsledku výběrového řízení.

5. Ukončení

Poslední fází poradenského i přijímacího pohovoru je ukončení. V této chvíli je dobré ve zkratce zopakovat ty nejdůležitější informace, především o tom, co bude následovat. Pracovník by měl klientovi předat své kontaktní údaje (vizitku) a ujistit ho, že se na něj může kdykoliv obrátit, pokud by měl nějaký dotaz nebo problém. Tato technika se nazývá „otevřená zadní vrátka“ a znamená to, že tímto pohovorem spolupráce nemusí být definitivně ukončena a pokud by klient něco potřeboval, pracovník mu poskytne své služby (srov. Klimentová, 2002, str. 38). V úplném závěru rozhovoru by měl pracovník poděkovat svému partnerovi v rozhovoru za to, že přišel, a rozhovor v přátelském tónu uzavřít (srov. Maddux, 1994, str. 50). V bezprostřední návaznosti na skončený pohovor by měl pracovník zaznamenat všechny důležité údaje, které během rozhovoru zjistil. Je dobré to udělat ihned po jeho ukončení, dokud má všechny informace čerstvě v paměti.

3 CHYBY TAZATELŮ PŘI VÝBĚROVÉM POHOVORU

Přijímací pohovor je velmi stresovou záležitostí, při které jsou všichni jeho účastníci (uchazeči i personalisté/vedoucí pohovoru) vystaveni stresu a zátěži. V důsledku toho potom dělají spoustu chyb, které mohou mít nedozírné následky. V literatuře jsou popsány především chyby, které dělají kandidáti ucházející se o pracovní pozici. Já se však zaměřím na chyby, které mohou vyvstat na straně personalisty a které přispívají k nízké validitě rozhovorů. Na základě těchto chyb totiž může pracovník získat špatné informace, udělat špatné rozhodnutí, a tím prodělat podniku velké finanční částky.

Výčet chyb není absolutní, protože každý personalista představuje soubor potenciálních chyb, které se odvíjejí od jeho osobnosti a okolností, ze kterých se pohovor odehrává. V následujícím textu jsou tedy uvedeny ty nejčastěji se vyskytující chyby, které jsou popsány v odborné literatuře.

3.1 Špatná příprava na pohovor

Bezprostřední příprava před pohovorem je pro vlastní průběh interview nesmírně důležitá. Připraven by měl být jak pracovník vedoucí pohovor, tak místnost, ve které se rozhovor bude odehrávat.

Častou chybou je, že rozhovor není předem jasně strukturován a nejsou ani stanoveny žádoucí odpovědi (srov. Stýblo, 2005, str. 119). Personalista by si měl dopředu připravit strukturu pohovoru (nejvhodnější je polostrukturovaný). Také by si měl před pohovorem připravit otázky, které uchazeči položí. Některé otázky jsou pro všechny kandidáty stejné, jiné jsou zase individuální a vycházejí z písemností, které uchazeč dodal. Templar radí, aby u sebe vedoucí pohovoru měl čtyři listy papíru, a to: popis pracovního místa, jeho specifikace, vyplněný dotazník či životopis uchazeče s vyznačenými body, na které se chce zeptat a seznam obecných otázek, které bude pokládat všem uchazečům (Templar, 2006,

str. 37). Pokud personalista nemá tyto otázky předem připraveny, vystavuje se riziku, že získá nedostatečné, nekvalitní, nebo dokonce mylné informace, a tím sníží validitu celého pohovoru.

Podceňovat by se neměl ani vliv prostředí. Místnost určená k pohovoru by měla být dostatečně reprezentativní a měla by zajišťovat soukromí. Před nebo v místnosti by mělo být nástěnné zrcadlo, aby uchazeč mohl zkontrolovat svůj vzhled. Je také užitečné zajistit, aby kandidátovi během pohovoru nesvítilo do očí přímé sluneční světlo. Pokud jsou v místnosti hodiny, je vhodné je umístit za uchazeče, aby na ně mohl pracovník nenápadně kouknout (srov. Townsend, 2006, str. 59). Je totiž neslušné, aby se během pohovoru díval na hodinky – mohlo by to působit dojmem, že zde ztrácí čas nebo ho pohovor nudí.

Personalista by měl také zajistit klidný průběh rozhovoru - tedy aby do pohovorovací místnosti nikdo nevcházel a nepřepojoval telefony. Takové vyrušení by mohlo narušit koncentraci uchazeče i pracovníka.

Nezanedbatelným aspektem pohovoru je správný zasedací pořádek a vhodný nábytek. Podle tradičních představ sedí uchazeč na opačné straně stolu než ten, kdo s ním vede pohovor. To je však velmi zastrašující způsob vedení pohovoru a naštěstí se od něj praxe vzdaluje. Stůl v takovém případě totiž představuje bariéru (psychologickou i fyzickou), která od sebe obě strany odděluje. Pokud partneři v rozhovoru sedí u takového stolu, je lepší, když sedí přes roh. Nejlepší variantou ovšem je, pokud je bariéra úplně odstraněna (může zde být například pouze malý konferenční stolek na odkládání) a všichni sedí ve stejném pohodlném křesle. To uchazeči umožní se uvolnit a otevřít se (srov. Templar, 2006, str. 37).

Pokud se pohovoru účastní více lidí, je optimální uspořádat zasedací pořádek do kruhu (srov. Kohoutek, 1998, str. 31).

3.2 Špatné vedení pohovoru

Pod souslovím „špatné vedení pohovoru“ se skrývá mnoho chyb, které může pracovník během rozhovoru udělat. Pohovor je totiž složitý proces a jako takový poskytuje mnoho míst, kde lze pochybit.

◆ Špatná struktura pohovoru

Pohovor se skládá z několika fází, které musí být všechny uskutečněny a naplněny. Pokud personalista nějakou část vynechá nebo „odflákne“, může to znamenat nepříjemné důsledky jak pro uchazeče, tak pro firmu. Například: pokud vedoucí pohovoru odbude řádné uvítání přichozícího kandidáta, ten může hned od počátku podlehnout negativnímu dojmu. A i když by pro něj byla nabízená pozice vhodná, odmítl by ji. Mohl by totiž snadno podlehnout představě, že takové chování je v dané organizaci normální a neztotožňoval by se s takovou firemní kulturou. Proto by se každý personalista měl snažit, aby uskutečnil rozhovor tak, jak má, a to se všemi jeho částmi.

V úvodu pohovoru by měl pracovník také nastínit, jaká bude struktura rozhovoru. Uchazeč má právo dozvědět se, co se chystá a co ho čeká.

Chybou by také bylo, pokud by tazatel zaměnil jednotlivé fáze pohovoru. Správná struktura rozhovoru (viz fáze pohovoru v 3. kapitole) by měla být zachována, aby uchazeč neměl možnost měnit své výpovědi k obrazu tazatele. Pokud by se například zaměnila třetí a čtvrtá fáze, uchazeč by se nejdříve dozvěděl informace týkající se pracovní pozice a teprve poté by o sobě sděloval údaje a odpovídal na otázky. Měl by tak možnost přizpůsobit své odpovědi, aby vyhovovaly nárokům na obsazované místo.

◆ Kladení špatných či nevhodných otázek

Pracovník, který vede pohovor, musí dobře a citlivě volit otázky, které pokládá. Doporučuje se dávat otevřené, situační a nepřímé otázky (srov. Bělohlávek, 2001, str. 370). Ty totiž poskytují uchazečovi dostatek prostoru se vyjádřit. Člověk přicházející k pohovoru je často hodně nervózní nebo ostýchavý a potom omezuje své odpovědi na otázky na to nejnútnejší. Otevřené otázky mu toto znemožní, protože vyžadují obsáhlejší odpovědi. Naopak „zakázané“ jsou otázky vícenásobné a sugestivní. Vícenásobná otázka je řetězec několika otázek. Její slabina spočívá v tom, že uchazeč v záplavě otázek neví, na kterou má odpovědět, a tak odpoví jenom na tu poslední nebo tu nejjednodušší. Sugestivní otázky jsou zase takové, které tázaného navádějí směrem k požadované odpovědi. Ten potom musí tazatele přerušit nebo s ním nesouhlasit, pokud má poskytnout novou a kvalitní informaci (srov. Townsend, 2006, str. 9-10). Pokládat by se nemělo ani mnoho otázek hypotetických - „Co by bylo, kdyby...?“. Tazatel by se

měl soustředit na typické způsoby jednání, na oblasti zodpovědnosti, úspěchy a pracovní metody (srov. Kocianová, 2010, str. 105).

Pokud se uchazeč vyhýbá zodpovězení nějaké otázky, byla by chyba to přejít. Pracovník by měl trvat na zodpovězení všech položených otázek, i když mohou být pro tázaného nepříjemné. Jinak nelze zjistit, zda je uchazeč pro nás ten pravý. Pokud má o pozici opravdu zájem, tak na položené otázky odpoví (srov. Templar, 2006, str. 45).

Co se týče nevhodných otázek, tak ty patří spíše do právní problematiky. Mohou se ale objevit i otázky, které jsou právně přípustné, ale zkrátka nejsou na místě nebo nepatří k tématu. Jsou to například poznámky nebo otázky na soukromé záležitosti, které klientovi nemusí být příjemné (př. otázka ohledně preferencí v období voleb). Těchto otázek by se měl personalista vyvarovat.

◆ Příliš nebo naopak málo testování

Velmi rozšířenou chybou je kladení přílišného důrazu na provádění testů, nebo naopak jejich úplné opomíjení. Oblíbené jsou především psychodiagnostické testy zaměřené na určité osobnostní faktory. Ty se však často nadhodnocují a používají i tam, kde nejsou potřeba (srov. Stýblo, 2005, str. 120). Tyto testy by se měly používat pouze jako dodatečný zdroj na podporu konečného rozhodnutí a neměl by jim být přikládán velký význam.

Na druhou stranu existují i situace, kdy je testování vhodné a pro kvalitní výběr dokonce nezbytné. Jak jinak než testováním lze například zjistit, zda adeptka na pozici sekretářky umí psát všemi deseti? V tomto případě je ukázka práce lepším řešením než její čestné slovo. Z testů znalostí a dovedností jsou dále hojně využívány jazykové testy, které zjišťují jazykové kompetence, převážně u manažerů.

◆ Nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají

Otázky na minulá zaměstnání, respektive důvody, proč na nich kandidát neuspěl, jsou velmi nepříjemné, a proto se jim někteří tazatelé raději vyhýbají – z obavy, aby nejednali necitlivě. To je ovšem chyba. Personalista se tyto věci musí dozvědět, protože přijetí nového pracovníka stojí spoustu času a financí. A organizace si nemůže dovolit vydat tolik peněz za promarněný pokus, kdy přijme nevhodného pracovníka a nedlouho potom musí znovu vypisovat výběrové

řízení. A přitom stačí jedna dobře mířená otázka. Například proč uchazeč změnil prestižní a dobře placené místo za horší? (srov. Templar, 2006, str. 44). Stýblo k tomu dodává, že nalezení hlavních faktorů neúspěchu může podstatně snížit chybovost při přijímání nových kandidátů (srov. Stýblo, 2005, str. 121).

◆ Přílišná výřečnost

Personalista by neměl zapomínat, kvůli komu se pohovor koná a o kom potřebuje získat informace. Pokud bude většinu času mluvit on, nezíská potřebné informace nebo tak neučiní ve vymezeném čase. Měl by mít proto na paměti pravidlo, že 60-80% času by mělo patřit kandidátovi a zbylou menšinu může efektivně využít ke sdělení potřebných informací nebo pokládání otázek (srov. Kocianová, 2010, str. 102).

3.3 Chyby pocházející z osobnosti hodnotitele

Tzv. chyby hodnotitelů se často objevují v souvislosti s procesem vnímání. Z velkého množství stimulů, které nás obklopují, vybíráme jen některé, kterým věnujeme pozornost. To, co si vybereme, je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací. Důsledkem je to, že se mnohdy zaměříme na nevhodné stimuly a ignorujeme informace, které jsou ve skutečnosti důležité (srov. Foot, Hook, 2002, str. 87). To jsou běžné chyby, které dělá každý člověk. Tazatel by si jich však měl být vědom, aby mohl minimalizovat jejich vliv na své rozhodování. Mezi nejčastější chyby při posuzování a hodnocení uchazeče patří:

Haló efekt

Nastává v případě, kdy se tazatel nechá ovlivnit působením některých výrazných rysů a nevěnuje si jiných důležitých momentů (srov. Bělohlávek, str. 369). Takovým rysem může být například vada řeči, nošení brýlí nebo příslušnost k jisté politické straně. Haló efekt může být vybudován na první charakteristice, kterou u druhé osoby zaznamenáme (v tom případě je současně efektem prvního dojmu), ale stejně tak může být vytvořen z charakteristiky, kterou zaregistrujeme po ročním setkávání. Závěry haló efektu jsou velmi rigidní a lidé nejsou ochotni je korigovat, naopak je zde sklon utvrdit se v nich (srov. Kliment, 2002, str. 21).

Efekt prvního dojmu

Na rozdíl od haló efektu, který může vzniknout kdykoliv během konverzace, je efekt prvního dojmu vázán na první kontakt s klientem. Oba dva efekty bývají často zaměňovány nebo mezi nimi nebývá rozlišováno vůbec. První dojem bývá často rychlou reakcí na fyziognomii, posunky a projevy (např. vzhled, oblečení, vyjadřování). Stupeň jeho objektivitě závisí na tom, do jaké míry se vnímající subjekt oprostí od svých předsudků, potlačí nálady a nedá se zlákat k pohodlným projekcím. První dojmy hrají často velmi významnou roli ve vzájemných kontaktech lidí a vykazují značnou rezistenci ke změně (srov. Papica, 1979, str. 123-124). V tom je jejich hlavní nebezpečí – je velmi těžké svůj první soud změnit. Tazatelé mají tendenci zpracovávat další informace o uchazeči v kontextu prvního dojmu nebo je dokonce ignorovat (srov. Kliment, 2002, str. 22).

Rychlé rozhodování

Tazatelé jsou často obviňováni z toho, že si o kandidátovi udělají obrázek během prvních pěti minut a poté už svůj názor nemění. Pouze sbírají informace, které jejich úsudek potvrdí (srov. Foot, Hook, 2002, str. 87). To je chyba, protože svůj obraz uchazeče poskládali z velmi málo stimulů a ten je tudíž velmi omezený.

Stereotypizace

Stereotypizace je proces, ve kterém je osoba (př. žena, Němec) předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro členy dané skupiny (srov. tamtéž, str. 88). Zjednodušeně řečeno se jedná o soubor zafixovaných rigidních názorů na lidi a skupiny. Pod jejich vlivem pak personalista minimalizuje jiné údaje, potřebné pro spolehlivý odhad uchazeče. Stereotypy bývají většinou mylné (srov. Papica, 1979, str. 128). Příklady charakteristik, na základě kterých může dojít ke stereotypizaci a odmítnutí kandidáta:

- ◆ obézní či hubení lidé
- ◆ nemódní oblečení
- ◆ neoblíbenost regionálního přízvuku

- ◆ muži nosící náušnici
- ◆ rasa či národnost
- ◆ příliš mnoho make-upu
- ◆ lidé se vzděláním v soukromé škole, atd. (srov. Foot, 2002, str. 88)

Centrální tendence

Centrální tendence znamená sklon k průměru, tedy sklon přisuzovat uchazečům při hodnocení spíše střední intenzitu, než extrémnější polohy (srov. Musil, 1996, str. 44). Pokud by byli všichni kandidáti hodnoceni spíše průměrně, nebyly by mezi nimi jasné rozdíly, které by ulehčily konečné rozhodování.

Shromáždování nedostatečných nebo irelevantních informací

Tazatelé se často omezují na minimum informací, které jim pomáhají v rozhodování. Nedostatečnost nebo irelevance těchto informací často způsobují výše zmíněné chyby. To, že si pracovník uvědomí tyto obecné chyby, mu může pomoci jim čelit (srov. Foot, 2002, str.88). Tazatelé si také lépe pamatují informace ze začátku a konce rozhovoru, a to o čem se mluvilo uprostřed, zapomínají (srov. Bělohlávek, 1994, str. 84). Aby tuto chybu co nejvíce omezili, měli by mít u sebe během pohovoru tužku a papír a dělat si poznámky. Ovšem jen stručné, aby uchazeč neměl pocit, že je druhá strana příliš pohroužena do psaní poznámek a zbytek nevnímá.

Efekt shovívavosti

Efekt shovívavosti vyjadřuje tendenci spíše ke kladnému hodnocení uchazeče než k zápornému. Toto jednání je vysvětlováno tím, že subjekt (tazatel) očekává reciprocitu, tzn. jaké jednání dá, takového se mu dostane (srov. Papica, 1979, str. 123).

Efekt kontrastu

Efekt kontrastu znamená, že kandidát je tazatelem hodnocen lépe, než by si zasloužil, a to jen z toho důvodu, že předchozí kandidáti byli výrazně horší. Uchazeč, který šel na řadu po nich tak působil lepším dojmem, než jak tomu je ve skutečnosti (srov. Foot, Hook, 2002, str. 89). Z tohoto důvodu je vhodné, aby si tazatel udělal mezi jednotlivými pohovory pauzy. Oprostí se tak od dojmů,

keré získal z předchozího kandidáta, a umožní mu to nezaujatě hodnotit dalšího adepta.

Časová chyba

Jedná se o tendenci podceňovat vlastnosti uchazeče projevující se méně často a naopak tendenci k přeceňování významu těch, které se projevují často (srov. Musil, 1996, str. 44).

Přijímání lidí, kteří jsou jako my

Tato chyba vyplývá z tendence ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou nám podobní a sdílí s námi několik našich znaků. V důsledku této tendence pak tazatel upřednostňuje uchazeče, který mu je podobný. Jejich společné znaky však nemají většinou nic společného se schopnostmi a požadavky vykonávat danou práci (srov. Foot, Hook, 2002, str. 88).

Efekt intencionality

Jedná se o tendenci vysvětlovat chování nějakým záměrem (srov. Musil, 1996, str. 44). Například když uchazeč nestiskne správně ruku na pozdrav, interpretuje tazatel tuto skutečnost jako projev pýchy nebo přezíravosti vůči sobě.

Efekt aktuálního psychického stavu a povahy posuzovatele

I pracovník u pohovoru je jenom člověk, který může mít špatný den nebo špatnou náladu. Na jeho výkon a hodnocení se toto aktuální emocionální vyladění samozřejmě může podepsat. Vliv ale mají i dominantní postoje, stereotypy a stabilní vlastnosti člověka (srov. tamtéž, str. 44).

Chyb, kterých se hodnotitelé dopouští, je velmi mnoho. Kromě výše zmíněných to dále jsou:

- hodnocení řady charakteristik, které se nevztahují k pracovnímu výkonu, např. způsob oblékání, fyziognomie
- posuzování spíše osobnosti uchazeče než jeho dovedností (i když se dané rysy nedají z pohovoru přesně posoudit)
- rychlé utvoření dojmu na základě neverbálního jednání uchazeče (srov. Bělohávek, str. 369); neverbální chování může být dobrým zdrojem

informací, ale jeho posouzení potřebuje trénink

3.4 Nonverbální komunikace

Každý člověk používá při kontaktu s jinými lidmi řadu neslovních, nonverbálních projevů, které doplňují nebo zdůrazňují obsah jeho verbálního sdělení. Tyto nonverbální projevy bývají velmi často nedoceňovány, narozdíl od mnohdy přeceňované verbální komunikace. Přitom neverbální projevy bývají méně cenzurovány a vyjadřují nezřídka duševní stavy, pocity, myšlenky a prožitky expresivněji než ty verbální (srov. Kohoutek, 1998, str. 31). Tazatel by si tuto skutečnost měl uvědomit a přizpůsobit tomu své chování. To znamená, že by jeho mluvený projev měl být v souladu s tím nemluveným. Lidé totiž dokážou podvědomě číst nonverbální chování druhé strany. Uchazeč by tak snadno poznal, že tazatel není spokojen s jeho odpověďmi nebo se nudí.

Výzkumy ukázaly, že při rozhovoru získáváme pouze 7% informací ze slov. Zbytek informací získáme z paralingvistiky (38%) a řeči těla (55%) mluvího (srov. Townsend, 2006, str. 34). Z toho je jasné, že řeč těla je v komunikaci velmi důležitá, protože poskytuje mnoho informací o sdělovaném – může pronášená slova potvrdit nebo naopak vyvrátit. Tazatel toho může také využít, například aby si ověřil pravdivost získaných informací.

Pracovník vedoucí pohovor by si měl dávat pozor především na proximitu, postoje a gesta, oční kontakt, a emoční projevy (výrazy tváře).

Proximita se zabývá otázkami životního prostoru. Prostor kolem člověka se dělí do čtyř zón, a to do intimní (15 – 45 cm), osobní (45 – 125 cm), společenské (125 – 350 cm) a veřejné zóny (350 cm a více) (srov. Kohoutek, 1998, str. 32). Do intimního prostoru mohou vstoupit pouze nejbližší osoby a je označován jako uzavřený. Narušení tohoto teritoria cizím člověkem je příčinou fyziologických změn v těle, srdce začne tlouci rychleji, hladina adrenalinu v krvi se zvyšuje (srov. Pease, 2001, str. 20). Townsend uvádí, že nejlepší je pro pohovor vzdálenost kolem padesáti centimetrů. Průměrný Evropan se při rozhovoru cítí dobře, když je mezi oběma stranami vzdálenost čtyřicet šest centimetrů (srov. Townsend, 2006, str. 42). Z toho vyplývá, že tazatel by se měl držet nejlépe v osobním nebo ve společenském prostoru a měl by tomu přizpůsobit i zasedací pořádek (aby židle nebyly těsně vedle sebe, ale byl mezi

nimi prostor). Je totiž žádoucí, aby se uchazeč na pohovoru cítil dobře a mohl tak podat dobrý výkon. Pease (2001, str. 21) dodává radu, že chce-li člověk, aby se lidé v jeho společnosti cítili dobře, má dodržovat zlaté pravidlo: „držet si odstup“.

Co se týče postojů a gest, tazatel by si měl dát velký pozor, zda jeho vysílané tělesné signály korespondují s tím, co říká. Podle nich totiž může uchazeč podvědomě poznat, co si tazatel opravdu myslí, zda se mu něco nelíbí nebo zda dokonce lže (samozřejmě to platí i naopak a i tazatel může využívat signálů, které vysílá kandidát). Upřímnost a otevřenost se může odečítat například z postavení dlaní, podání ruky, zakrývání části obličeje či postavení končetin (rukou i nohou).

Podle dlaní se dá velmi dobře vypořádat, chystá-li se někdo mluvit otevřeně a pravdivě – v tom případě ukáže partnerovi dlaně. Je to naprosto neuvědomělé gesto, které v druhé straně (uchazeči) budí dojem, že dotyčný člověk skutečně mluví pravdu (srov. Pease, 2001, str. 29). Pokud má ale naopak tazatel ruce v pěst nebo dlaně směrem dolů znamená to, že něco skrývá nebo třeba není s kandidátem spokojen.

Signály, které s velkou pravděpodobností znamenají neupřímnost a nespokojenost, jsou ruce kolem obličeje. Pokud si vedoucí pohovoru zakrývá ústa či nos, je evidentně nespokojený s tím, co uchazeč říká. Paralelou je tření oka nebo ucha, což symbolizuje nespokojenost s tím, co vidí či slyší. Když se tazatel poškrábe na krku, je to opět známkou pochybnosti nebo nejistoty (srov. tamtéž, str. 46-49).

Další signál, který může být vnímán negativně, jsou zkřížené končetiny – paže i nohy. Založí-li tazatel ruce na hrudi, je to silný signál značící negativní pocity. Téměř všude na světě vyjadřují zkřížené paže zamítavý nebo obranný postoj. Toto gesto funguje tak, že nesouhlasí-li lidé s tím, co slyší, založí většinou paže na hrudi (srov. Pease, 2001, str. 55-56). Personalista by si na to měl dát pozor a kontrolovat své ruce. Uchazeč by totiž mohl snadno z projevu těla tazatele poznat, jakou mají jeho odpovědi odezvu a korigovat tak své odpovědi. To samé platí i o zkřížených nohách. Zde je důraz kladen spíše na překřížené kotníky než na obvyklé přeložení nohy přes nohu. To je v naší kultuře obvykle vnímáno jenom jako doplňkové gesto, které se objevuje společně s dalšími negativními gesty a při interpretaci by nemělo být vytrženo z kontextu celé situace (srov. tamtéž, str. 61). Pokud jsou však tato dvě gesta zkombinována, tzn. že tazatel má založené

ruce na hrudi a nohu přes nohu, je jejich význam vzájemně posílen.

Podle Townsenda je nejlepším způsobem, jak poznat skutečné emoce a pocity lidí, pozorovat jejich tvář. Výraz tváře vyjadřuje emoce s mnohem větší přesností než tón hlasu nebo tělesná pozice (srov. Townsend, 2006, str. 44). Tazatel by tedy měl být upřímný a nic nezatajovat, protože uchazeč by jeho pocity stejně nejspíš poznal.

Co se týče očí, ty jsou nejpřesnějším a nejvíce vyzrazujícím signálem, protože jsou ústředním bodem těla a zornice pracují nezávisle na vůli člověka. Pokud chce tazatel vybudovat k uchazeči dobrý vztah, měl by se na něj dívat po dobu 60-ti až 70-ti % z celkové doby pohovoru (srov. Pease, 2001, str. 79-80). Kromě délky vzájemného pohledu je důležitý i způsob pohledu – doširoka otevřené oči působí rozhodně lépe než kdyby tazatel propíchoval kandidáta ostřížím pohledem.

Paralingvistika a její aspekty jsou v pohovoru také nesmírně důležité. Tazatel by se měl soustředit především na intonaci, tempo a hlasitost řeči. Je důležité, aby mluvil dostatečně hlasitě a srozumitelně, aby mu uchazeč vše rozuměl. Zkušený vedoucí pohovoru také přizpůsobuje tempo řeči tempu uchazeče. Člověk, který je rozrušený, mluví obvykle rychle a energicky. Odpovídá-li mu tazatel stejně vzrušeným tónem, je pravděpodobné, že mu kandidát poskytne dostatek užitečných informací. Pokud však hovoří pomalu či váhavě, vyjadřuje se opatrně, pak by měl podobně opatrným tónem mluvit i tazatel. Dá mu tak najevo svou úctu, ohleduplnost a pochopení pro jeho pocity (srov. Townsend, 2006, str. 30).

Výše popsané signály mohou uchazeči poskytnout informace o tazatelově naladění a o tom, co si o kandidátovi myslí. Samozřejmě, že tato gesta nejsou vždy projevem nespokojenosti nebo neupřímnosti a v některých případech mohou být pouze náhodná, ale uchazeč je podvědomě cítí a čte a mohou přispět k negativnímu průběhu a výsledku pohovoru. Proto by si na ně měl tazatel dávat pozor, případně se jich úplně vyvarovat. Pokud by například tazatel uchazeči tvrdil, že má velkou šanci v druhém kole výběrového řízení uspět, a přitom by měl překřížené končetiny, překrýval by si ústa a díval se do země, kandidát by podvědomě vycítil, že personální pracovník nemluví pravdu. Samozřejmě že plně kontrolovat tyto projevy je někdy velmi těžké, zvláště v případě, kdy je uchazeč tazatelovi značně nesympatický. V tom případě by se však měl zachovat jako profesionál, potlačit své osobní antipatie a s kandidátem jednat otevřeně

a upřímně.

3.5 Nedostatečné prověření kompetencí

Tato podkapitola upozorňuje na chyby, kdy tazatel neprověřuje ty kompetence, které jsou pro dané místo nutné nebo je neprověří dostatečně. Samotnému přijímacímu pohovoru by proto měla předcházet analýza pracovní pozice, což je „*systematický postup, který slouží k získání podrobných a objektivních informací o pozici*“ (Bělohlávek, 1994, str. 27). Tato analýza poskytne informace o tom, které kompetence jsou pro výkon dané pozice nezbytné a kterými uchazeč musí disponovat. A právě na tyto kompetence se pracovník musí během pohovoru zaměřit a prověřit je. Často jsou však tyto nároky prošetřovány nedostatečně, ba dokonce nejsou prověřeny vůbec.

Tento bod úzce souvisí s testováním, které je obsahem druhé podkapitoly. Ne vždy ale musejí být použity testy, aby se zjistilo, zda kandidát oplývá požadovanými kompetencemi – někdy se stačí na dovednost uchazeče pouze zeptat a prověřit ji ústně. Pokud je například po kandidátech vyžadován plynulý mluvený projev v angličtině, gramatický test nebude tou správnou volbou, jak to prověřit. V tu chvíli je nevhodnější v hovoru plynule přejít do angličtiny, aby uchazeč musel zareagovat a hovořit.

3.6 Nerespektování právních aspektů

Vedení pohovoru podléhá stejně jako řada jiných personálních činností dodržování zákonů. Existují otázky, které tazatel nesmí položit. Bohužel praxe je trochu jiná a stále ještě se stává, že jsou tyto nevhodné otázky pokládány. Pokud na tyto otázky uchazeč odmítne odpovědět, může to být vnímáno ze strany potenciálního zaměstnavatele negativně.

Cílem těchto právních opatření je zajistit, aby se se všemi uchazeči o práci zacházelo spravedlivě a bez diskriminace. Není tedy moudré klást uchazeči otázky, které personalista nepotřebuje, a to zvláště v tom případě, kdy by mohly být pokládány za diskriminující (srov. Templar, 2006, str. 45).

Témata, která jsou považována za diskriminující a kterým by se měl tazatel raději

vyhýbat (tamtéž, str. 46):

- barva pleti, rasa
- náboženství, národnost
- věk
- sexuální orientace
- zdravotní potíže a lékařské nálezy (s výjimkou pozic, u kterých je vyžadována zdravotní způsobilost a lékařské vyšetření)
- manželský stav, podrobnosti o dětech, kdo se o ně bude v pracovní době starat, budoucí rodinné plány
- výška a váha
- nevyřízené nároky na předchozího zaměstnavatele
- znalost češtiny
- podrobnosti o věznění nebo obviněních či o zproštění vojenské služby
- bankovní důvěryhodnost či informace o bankrotech.

Nejčastějšího pochybení se tazatelé dopouštějí otázkami na rodinný stav, děti a péči o ně.

3.7 Neověření údajů a nezjištění referencí

Ověření údajů a referencí není přímo součástí výběrového pohovoru, ale bezprostředně na něj nasedá a souvisí s ním, proto tuto chybu uvádím. Informace, které jsou uvedeny v životopisu nebo které tazatel v průběhu rozhovoru zjistí, mohou být uchazečem často upraveny, aby vyznívaly lépe. Pokud se jedná o vyšší manažerské pozice či pozice vyžadující zvláštní schopnosti či vzdělání, je doporučeno, aby byly požadované kompetence zkontrolovány. Vzdělání by se mělo ověřovat především v těch případech, kdy je důležité, například právní, lékařské či vysoce specializované vzdělání. Nejjednodušší je ověřit potřebné informace po telefonu na univerzitě nebo u společnosti, která poskytuje kurzy (srov. Templar, 2006, str. 46). Ověření těchto informací stejně jako získání několika referencí, přicházejících z vhodných, vzájemně nezávislých zdrojů, může být časově náročné, většinou se však vyplácí. Poznání ze strany osob, které měly možnost dlouhodobějšího pozorování pracovníka v jeho předchozích zaměstnáních, je zpravidla objektivnějším zdrojem informací než poznatky zjištěné během byť profesionálně provedeného vstupního pohovoru (srov. Stýblo,

2005, str. 121). Templar však varuje, že názor předchozích zaměstnavatelů a spolupracovníků je pouze jedním z hledisek a neměl by být přeceňován. Tito lidé mohli být s uchazeči „nepřátelé“ a jejich posudek by tak byl přirozeně negativně zkreslený. Templar tedy radí, aby reference sloužily především k posílení vlastních výhrad hodnotitele. Pokud má podezření na nějakou vlastnost, která není na pozici žádaná, a posudky mluví v podobném duchu nebo to alespoň naznačují, poskytne to hodnotiteli uchazečův spolehlivý obrázek. Rozhodnutí pak bude mnohem snadnější (srov. Templar, 2006, str. 49).

3.8 Délka pohovoru

Nedá se jednoznačně určit, jaká je všeobecná optimální délka pohovoru. Záleží na konkrétní obsazované pozici a na množství informací, které už o uchazeči máme. Obecně se však dá říci, že čím je obsazované pracovní místo odpovědnější, tím bývá rozhovor náročnější a vyžaduje více času. U méně kvalifikovaných pozic bývají pohovory kratší a méně zaměřené na podrobnosti – zde stačí cca třicet minut. Interview na manažerské pozice už vyžadují více prostoru, a proto jsou delší. Platí však, že by pohovor neměl přesáhnout jednu hodinu. Pokud by tato časová dotace nestačila, je lepší, zrealizovat více rozhovorů (srov. Kocianová, 2010, str. 102).

Chybou je, pokud si pracovník provádějící pohovor nevyhradí na sezení dostatek času a předčasně ho ukončí, nebo ho naopak uměle natahuje a prodlužuje. S tímto mají problém většinou bezprostřední nadřízení, kteří často považují pohovory za narušení jejich normální práce, a proto chtějí pohovorům věnovat co nejkratší dobu. Potom je na specialistech z odboru personalistiky nebo řízení lidských zdrojů, aby tomuto tlaku odolali a rozhovoru věnovali dostatek času (srov. Foot, Hook, 2002, str. 90-91).

3.9 Nevhodné chování

Častou chybou, která se v souvislosti s výběrovým pohovorem objevuje, je nevhodné chování tazatele. Ten by však neměl zapomínat, že výběr je dvoustranný proces, ve kterém by měly zapůsobit obě zúčastněné strany –

uchazeč i organizace, do které se hlásí. Pracovník provádějící výběrový pohovor by měl znát a uplatňovat slušné společenské vystupování, měl by být příjemný a přátelský. Svým chováním by měl dávat najevo, že má o uchazeče zájem a naslouchá mu. Naslouchání je základní komunikační aktivitou, která by při přijímacím pohovoru neměla být opomíjena. Důvěryhodné naslouchání je obtížné a znamená nejenom naslouchat uchazečovi, ale také o tom přemýšlet. Templar popisuje nejdůležitější náznaky, které by měl tazatel dodržovat, aby dal dostatečně najevo, že poslouchá (srov. Templar, 2006, str. 41):

- ◆ často zrakem uchazeče kontaktujte
- ◆ dávejte najevo, že vás zajímá, co uchazeč říká, a že mu pozorně nasloucháte → nedívejte se na hodiny ani nebuďte pohrouženi do papírů
- ◆ můžete si učinit pár poznámek, ale nepišťte celou dobu, kdy uchazeč hovoří
- ◆ občas vypusťte zvuk, kterým dáte najevo, že posloucháte, například „hmm“ či „aha“
- ◆ když uchazeč mluví, nepřerušujte ho
- ◆ občas po něm opakujte klíčové body, abyste mu ukázali, že ho posloucháte

Kromě nedostatečného naslouchání existuje celá řada dalších způsobů nevhodného chování, kterého se lze dopustit během pohovoru. Mezi ně patří například nevhodné oblečení, přezíravé, povýšené chování či nerespektování přání a požadavků kandidáta (př. pokud poprosí, zda by se mohlo otevřít okno). Chybou také je, pokud se tazatel věnuje během pohovoru jiným činnostem, např. psaní e-mailu, uklízení svého stolu, nebo dokonce odchází z místnosti. Takové chování rozhodně nekoresponduje s tezí, že „*při pohovoru si jsou obě strany rovny*“ (Matějka, 2002, str. 56). Kandidát by si navíc mohl na základě rozhovoru s jedním člověkem utvořit velmi negativní obraz celé firmy.

3.10 Neinformování uchazeče

Uchazeč je v přijímacím pohovoru plnohodnotným partnerem a měl by dostat všechny potřebné informace. Pracovník vykonávající výběrový pohovor by měl tedy uchazeči poskytnout veškeré informace ohledně pracovní pozice, strategie, jak bude přijímací řízení dále probíhat, a v neposlední řadě, jak proběhne vyrozumění o výsledku.

Výběrový pohovor je oboustranný proces, a proto by uchazeč měl mít možnost

pokládat v průběhu pohovoru otázky a vyjádřit se (konkrétně ve čtvrté fázi), zda má o pozici stále zájem. Poté se s pracovníkem domluví, jaký bude další postup. Vedoucí rozhovoru by ho měl informovat o všech krocích, které ve společné záležitosti podnikne, například co kandidáta čeká v dalším kole nebo zda pošle jeho životopis zadavateli výběrového řízení (v případě personálních agentur). Uchazeč by dále měl být informován o způsobu, jak bude vyrozuměn o výsledku výběru, a kdy přibližně se tak stane.

4 POPIS ORGANIZACE

Podklady pro praktickou část, ve které jsem zjišťovala skutečné chyby personalistů při pohovoru, jsem sbírala v jedné nejmenované personální agentuře. Tato agentura reálně existuje a působí v Hradci Králové. Jedná se o nadnárodní společnost, která má pobočky ve více než šedesáti zemích světa.

Personální agentury jsou poradenské firmy specializované na získávání a výběr pracovníků, které obstarávají celý průběh náborové kampaně za klienta – prezentují inzeráty, zvou uchazeče a dělají s nimi rozhovory (srov. Bělohlávek, 1994, str. 48). Nesmírnou výhodou využití těchto organizací je jejich odborný přístup a to, že firmě snižují pracnost získávání pracovníků (srov. Armstrong, 1999, str. 458). Obdobou této klasické činnosti je tzv. headhunting. Některé poradenské firmy vyhledávají na zakázku mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání ke svým klientům (srov. Bělohlávek, 1994, str. 48).

Firmy volí tento druh outsourcingu, pokud samy nechtějí vést výběrové řízení, například protože s ním nemají dostatek zkušeností, nebo jim to nedovolují časové či finanční možnosti. Samy pak dělají pouze poslední kolo řízení, kde si vybírají z předvybraných kandidátů. Pokud takto organizovaný výběr zaměstnanců aplikují na kritéria výběru, která jsem popisovala v podkapitole výběr pracovníků, tak personální agentury prověřují především kritéria pracovního místa a zadavatelská firma prověří zejména ta celoorganizační a týmová (tedy zda kandidát povahově zapadne do organizace a pracovní skupiny).

Nyní popíši celý proces výběru pracovníků s pomocí personální agentury. Vše začne okamžikem, kdy zadavatelská firma pošle agentuře požadavek na obsazení nějakého místa. Protože informace poskytnuté firmou bývají většinou nedostatečné a neúplné, musí se společně specifikovat požadavky na obsazované místo. V praxi to většinou probíhá tak, že personalista, který dostal pozici na starost, jede přímo do firmy, aby se podíval, o jakou práci se jedná a jaká je

konkrétní náplň práce. Také si zjistí všechny pracovní podmínky, benefity, platové ohodnocení, nárok na dovolenou, podmínky a datum nástupu a podobně. Se zadavatelem se musí domluvit na časovém harmonogramu celé akce, tedy do kdy musí být předvýběr hotov. Až v okamžiku, kdy má všechny tyto potřebné informace, může personalista odjet a začít dále pracovat. V první řadě musí vytvořit inzerát, který vyvěsí na internetových stránkách. Kromě svých webových stránek personální agentury využívají i různé pracovní portály (např. www.sprace.cz nebo www.jobs.cz), kde inzeráty zavěšují. Jejich výběr záleží na typu obsazované pozice.

E-maily s odezvami začínají chodit většinou těsně po vyvěšení inzerátu. Kolik jich přijde, záleží na typu pozice. Někdy je to pouze deset reakcí, jindy klidně přes dvě stě. Personalista si projde všechny životopisy a vyhovující si pozve na osobní pohovor. Těm, kteří nevyhovují požadavkům, napíše zdvořilý e-mail s odůvodněním, proč jsou odmítnuti. S ostatními si telefonicky domluví schůzku. Kromě tohoto pasivního způsobu získávání kandidátů využívají personalisté i aktivní způsob – tzn. že sami aktivně vyhledávají vhodné uchazeče z agenturní databáze (dle slovního sdělení).

Personální agentura poskytuje několik typů služeb, kromě poradenství je to výběr pracovníků natrvalo („Permanent placement“) nebo pouze dočasně jako výpomoc („Temporary help“). Ve druhém případě nejsou pracovníci zaměstnáni u zadavatelské firmy, ale u personální agentury, která za ně odvádí všechny povinné daně a pojištění. Z výplaty pracovníka přitom nestrhává žádnou částku jako provizi, ale vše si účtuje s firmou přímo (dle slovního sdělení).

4.1 Pohovory v personální agentuře

Pohovory jsou v personální agentuře vedeny formou individuálního pohovoru, tedy jeden na jednoho. Výjimečně je využíván i výběrový panel, a to když je personalista pozván do firmy, aby se účastnil druhého kola pohovorů, kde jsou i přímí nadřízení budoucího zaměstnance. Já jsem se účastnila obou typů pohovorů, přičemž všechna obsazovaná místa byla administrativní nebo manažerské pozice.

Abych získala co nejvíce materiálů a informací, zúčastnila jsem se třiceti pohovorů. Dvacet tři z nich bylo individuálních, tedy jeden tazatel a jeden

uchazeč. Zbýlých sedm pohovorů bylo panelových. Individuální rozhovory probíhaly na pobočce agentury, zatímco ty ostatní se konaly v sídle firmy. Součástí mnoha rozhovorů bylo i testování uchazečů.

Celkem jsem spolupracovala se šesti lidmi, kteří vedli pohovor – čtyři byli profesionální agenturní personalisté a dvě ženy byly přímé nadřízené budoucího zaměstnance – tzv. teamleaderky (ty byly přítomny pouze při panelových pohovorech). Protože jsem měla možnost sledovat při práci tolik personalistů, byla i varieta chyb pestřejší. Jednotliví personální pracovníci totiž mají tendenci opakovat chyby, které si v průběhu času osvojili.

Pohovory, při kterých byl přítomen panel posuzovatelů, byly realizovány kvůli výběru administrativních pracovníků. Firma, která využívala služeb personální agentury, je velká mezinárodní telekomunikační společnost. Jednalo se už o druhá kola výběrových pohovorů a personalistka zde fungovala jako poradní orgán, který se dělil o postřehy z prvního kola. Rozhodnutí, kdo bude přijat a kdo odmítnut, však dělaly jenom teamleaderky.

Při sledování chyb, které dělají personalisté při výběrovém pohovoru, jsem využívala techniky přímého zúčastněného a skrytého pozorování. Byla jsem tedy přítomna rozhovoru, ale ostatní účastníci nevěděli, že se zaměřuji na jejich chyby.

4.2 Záznamový arch

Ke sběru informací jsem používala záznamový arch, který jsem sestavila. V něm jsou zaznamenány oblasti, na které jsem se zaměřovala a ve kterých by personalista mohl pochybit. Pokud se tak stalo, chybu jsem zaznamenala. Body, které jsem v jednotlivých oblastech sledovala, jsou tučně zvýrazněny. Formulář vypadal následovně:

ZÁZNAMOVÝ ARCH

Pozice:
Požadované kompetence:
1. část pohovoru:
2. část pohovoru:
3. část pohovoru:
4. část pohovoru:
5. část pohovoru:
Vhodnost prostředí (fyzické podmínky):
Dostatečnost prověření kompetencí:
Chování personalisty:
Délka pohovoru:
Jiné chyby:

V záznamovém archu je dvanáct oblastí, které byly hodnoceny. Kromě názvu obsazované pozice to jsou požadované kompetence. Ty jsou zde proto, aby bylo jasné, zda byly tyto požadavky dostatečně prověřeny.

Dále je zde rozdělen samotný průběh pohovoru do pěti fází, které kopírují fáze rozhovoru, které jsem popsala v druhé kapitole. První fáze pohovoru je přípravná

část. Zde byla hodnocena především **místnost** a **přípravenost personalisty**. Místnost by měla odpovídat nárokům přijímacího pohovoru. Zaměřena jsem byla především na zasedací pořádek. Dále byla hodnocena připravenost personalisty, jestli měl připravené materiály k pozici a otázky pro uchazeče – obecné pro všechny i individuální. Jestli tomu tak skutečně bylo, jsem viděla, protože jsem s kolegyní sdílela kancelář a viděla jsem, zda si do materiálů píše poznámky. Navíc jsme spolu většinou dopředu probíraly, co potřebuje zjistit a na co se zaměří.

Druhá fáze pohovoru, nazvaná otevření, zahrnovala **přivítání**. Kontrolovala jsem proto, jestli personalista uchazeče pozdravil, podal mu ruku a představil se. Dále zda kandidáta správně usadil a nabídnul mu občerstvení – vodu, kávu, čaj. V úvodu samotného rozhovoru by měl personalista ještě nastínit **osnovu** (program) celého setkání.

Třetí část pohovoru, tedy anamnesticko – diagnostická, už byla pro mě jako hodnotitele náročnější, protože zde bylo hodně věcí, na které bylo potřeba se soustředit a které bylo potřeba zhodnotit. V první řadě to bylo, zda personalista pokládal **správné otázky** – hlavně otevřené, nepřímé a situační. Dále jestli trval na **nezodpovězených otázkách**, jestli se na ně stále doptával, dokud nezískal touženou odpověď. Zaměřovala jsem se i na **poměr mezi mluvením** kandidáta a personalisty – ten by měl být přibližně dodržován ve správném poměru 70:30 %. Personalista by proto neměl přespříliš mluvit, ale nechat vyjadřovat kandidáta. Hodnocena byla i položka, zda personalista **mluví k věci** a neodbíhá od tématu k nedůležitým věcem, což by zdržovalo celý rozhovor. Také jestli sbírá pouze relevantní informace, které se vztahují k pozici a ne takové, které jsou pro výkon daného povolání naprosto nedůležité.

Čtvrtá fáze pohovoru také zahrnovala oblasti, které by v této části neměly chybět. Sledovala jsem, jestli personalista podal uchazeči dostatek **informací o obsazované pozici** a jestli **zodpověděl všechny otázky**, které kandidát vznesl, respektive jestli ho také vůbec nechal na něco se zeptat. Poté následuje okamžik, kdy se partneři v rozhovoru společně domluví nebo nedomluví na vzájemné spolupráci. To znamená, že personalista se musí zeptat, **zda má uchazeč o pozici stále zájem** (po tom, co se oba dozvěděli všechny potřebné informace) – pokud kandidát splňuje požadavky na vykonávání dané práce. Pokud by se nezeptal a poslal by kandidáta, který o práci nemá zájem, do dalšího kola, ten by nemusel

na další kolo výběrového řízení do klientské firmy vůbec přijít, a to by pro personální agenturu nebyla dobrá reklama. Kromě toho by tento uchazeč mohl zabírat místo jinému, možná i schopnějšímu člověku, který však díky němu do dalšího kola nepostoupil. Pokud se tedy vzájemně domluví na další spolupráci, měl by personalista podat **informace ohledně dalšího postupu**, konkrétně jak budou vypadat další kola výběrového řízení a kdy na ně asi dojde.

Pokud je součástí přijímacího pohovoru **testování**, probíhá většinou v této nebo předchozí části. U testování jsem hodnotila, zda ho nebylo příliš nebo naopak málo a zda probíhalo, pokud bylo opravdu vhodné a nutné.

V poslední páté fázi pohovoru už rozhovor končí. V tomto okamžiku je užitečné, pokud personalista ve stručnosti zopakuje všechny důležité informace a předá na sebe **kontakt**, vizitku. Uchazeče by měl v přátelském tónu vyprovodit a **rozloučit se** s ním. Hned po skončení pohovoru by měl (pokud nenásleduje další pohovor) zpracovat závěrečnou zprávu, ve které kandidáta zhodnotí a kterou uloží do firemní databáze. Tento záznam z pohovoru je důležitý i z toho důvodu, pokud by se uchazeč v budoucnosti hlásil u této agentury na jinou pozici. Personalista by si poté jenom našel příslušný záznam, z kterého by získal potřebné informace. A pokud by něco chybělo, může kandidáta kontaktovat už jenom telefonicky, aby nemusel na pobočku znovu dojíždět.

Další oblast, která byla v záznamovém archu hodnocena, se týkala vhodnosti prostředí, respektive fyzických podmínek pohovoru. Byla místnost dostatečně osvětlena? Nebyl dialog rušen hlukem, který přicházel otevřeným oknem? Nebyl rozhovor přerušován nečekanými vstupy do místnosti nebo telefonáty? Tyto a jiné rušivé momenty mohly narušit klidný průběh pohovoru, a pokud se objevily, byly zaznamenány jako chyby, kterým mohl personalista včasným zásahem předejít.

Následující hodnocená oblast se týkala toho, zda byly požadované kompetence dostatečně prověřeny. Odpovídala jsem tedy na otázku, jestli personalisté prověřují všechny kompetence, které mají prověřit, a jestli to dělají dostatečně (jestli tuto povinnost neodbývají).

Důležitou kolonkou ve formuláři bylo chování personalisty. Zde jsem se zaměřila především na vhodné **oblečení**, příjemné **vystupování**, míru **naslouchání** a **nonverbální komunikaci** směrem k uchazeči.

Předposlední oblastí podléhající hodnocení byla délka pohovoru. Ta by měla být přiměřená. Samozřejmě záleží na typu obsazované pozice – pohovor na pozici skladníka bude trvat kratší dobu než na místo ředitele krajské pobočky nějaké firmy. Neměl by však být příliš krátký (například deset minut) ani příliš dlouhý (např. hodina a půl).

Poslední položkou v záznamovém archu byly jiné chyby. Sem patřily ty chyby, které se nevešly do jiných kategorií, například chyby hodnotitelů pocházející z jejich osobnosti, nerespektování právních aspektů, neověření referencí a tak dále. Tato položka byla nezbytná, protože každý personalista představuje originál, který ve své nepředvídatelnosti může udělat celou řadu chyb, které nejsou v této práci ani popsány.

5 CHYBY PERSONALISTŮ V PRAXI

Výsledky mého bádání přinesly zajímavé závěry. Nejenom, že se v nich ukázaly některé chyby, které byly uvedené v teoretické části, ale také jsem objevila pár chyb, které v literatuře ani nebyly popsány. Z toho důvodu jsem se nedržela klasifikace chyb, kterou jsem vytvořila v teoretické části, ale vytvořila jsem novou, která je přehledná, logicky uspořádaná a zahrnuje i již zmíněné nové chyby. Taxonomie je rozdělena do šesti oblastí:

- ▶ **komunikační chyby**
- ▶ **organizační chyby**
- ▶ **nevhodné prostředí**
- ▶ **chyby pocházející z osobnosti hodnotitele**
- ▶ **chyby v prověřování kompetencí**
- ▶ **nevhodné chování**

5.1 KOMUNIKAČNÍ CHYBY

Pojem komunikační chyby je velice široký, proto jsem tuto oblast rozdělila do dvou částí, a to na verbální a nonverbální komunikaci.

5.1.1 verbální komunikace

◇ Personalista může pochybit nejen v oblasti neverbální komunikace, před čímž literatura často varuje, ale i v oblasti komunikace verbální. Jak jsem se přesvědčila, vedoucí pohovoru často používají **cizí slova**, kterým uchazeč evidentně nerozumí. Samozřejmě, že některá cizí slova jsou nezbytná, ale pokud jim kandidát viditelně nerozumí, měl by vedoucí pohovoru použít český ekvivalent nebo výraz vysvětlit.

Příklad takového výrazu, který dělal mnoha uchazečům problémy, je assessment centrum. Tento pojem je u nás celkem nový a je tedy přirozené, že člověk, který není zasvěcený v oboru personalistiky nebo managementu, mu nebude rozumět.

Uchazeči jsou navíc při pohovoru často nervózní a bojí se zeptat a přiznat, že neví, o co se jedná. V tu chvíli by měl být personalista vnímavý, a pokud je na kandidátovi vidět, že tápe, měl by vše vysvětlit a uvést na pravou míru. Měl by mu říci, co může na takovém AC očekávat, jak probíhá, jaké jsou obvyklé úkoly, kolik je zde kandidátů, jak dlouho trvá a tak dále.

Kromě odborných názvů, které jsou převzaté z angličtiny a jiných jazyků a které nemají český ekvivalent, však pracovníci používají celou řadu dalších výrazů, které mnohdy nejsou vhodné. Samozřejmě záleží na typu obsazované pozice – pokud se jedná o vysoce postavenou manažerskou pozici, je taková mluva úplně v pořádku. Pokud se ale jedná o běžnou administrativní pozici, k jejímuž výkonu není potřeba ani maturita, měl by se personalista přizpůsobit situaci a mluvit srozumitelně. Pokud má uchazeč chudou slovní zásobu, měl by se mu personalista přizpůsobit a „jet na stejné vlně“. Pokud tak neučiní, může uchazeč odcházet z pohovoru rozladěný, s nedostatkem informací a s pocitem, že se personalista choval povýšeně.

◇ Kromě cizích slov by si měl tazatel dávat pozor na otázky, které uchazeči pokládá. Ty by neměly být například uzavřené, vícenásobné a **sugestivní**. A konkrétně poslední typ otázek jsem při dvou rozhovorech zaregistrovala. I trénovanému personalistovi někdy uklouzne špatně formulovaná otázka, která kandidáta navádí k určité odpovědi. Příklad takové sugestivní otázky je: „Vy jste z jiného města, ale s dojížděním nebudete mít problémy, že ne?“.

5.1.2 nonverbální komunikace

V oblasti nonverbální komunikace, respektive paralingvistiky jsem identifikovala dvě chyby, a to nenapodobení tempa řeči uchazeče a negativní výraz v obličeji.

Tempo řeči - Podle Townsenda (2006, str. 30) by personalista měl přizpůsobit tempo řeči tempu svého partnera v rozhovoru. „*Člověk, který je rozrušený, mluví obvykle rychle a energicky. Odpovídáte-li mu stejně vzrušeným tónem, je pravděpodobné, že vám poskytne dostatek užitečných informací. Pokud hovoří pomalu či váhavě, vyjadřuje se opatrně, pak podobně opatrným tónem svých otázek a poznámek dáte najevo svou úctu, ohleduplnost a pochopení pro jeho pocity.*“ V praxi však personalistům tato dovednost často

chybí. Mají svůj styl, jakým komunikují a nepřizpůsobují ho jednotlivým kandidátům. V praxi to pak vypadá tak, že velmi energická personalistka, která rychle mluví, nasadí tempo, kterému uchazeč prostě nestačí. Jeho vyjadřování a mluva jsou pomalejší, často je navíc svázán nervozitou. Personalistka potom může mít tendenci kandidátovi pomáhat hledat slova nebo ho jiným způsobem popohánět.

Výraz tváře - Sledovat výraz tváře je jedním z nejlepších způsobů, jak rozpoznat naladění druhého člověka. Pokud má tedy personalista negativní výraz ve tváři, je to snadno rozpoznatelné. Vedoucí pohovoru se často nechají unést svými pocity a nasadí dosti nepříjemný výraz, který však nemusí být způsoben uchazečem – to ten ale nemůže vědět. Nutno dodat, že s touto chybou jsem se setkala pouze u nadřízených pracovníků, kteří nepracovali jako personalisti. Možná tedy neměli takovou praxi s výběrovými pohovory, nebyli proškoleni a neměli tušení, že se právě dopouštějí chyby. Výraz tváře těchto lidí byl zamračený nebo nesoustředěný, často byl doprovázen nějakou činností, například psaním textových zpráv (tato chyba bude popsána dále v textu).

5.2 ORGANIZAČNÍ CHYBY

Organizační chyby je zastřešující název pro oblast chyb, která se týká organizace celého přijímacího pohovoru, jeho struktury a naplnění jednotlivých fází. V této oblasti jsem identifikovala pět chyb, které jsou dále popsány.

a) nenabídnuté občerstvení

Před započítím každého pohovoru by měl personalista nabídnout uchazeči něco k pití a občerstvení. Je to projev slušného vychování, uvolňuje to atmosféru a také to plní praktickou funkci. Uchazeč může být po chůzi na pobočku agentury zadýchaný, může mít vyschlý krk a voda mu tak přijde vhod. V personálních agenturách jsou připraveni nabídnout něco k pití, většinou mají k dispozici vodu, kávu, čaj.

I když se tato chyba vyskytovala celkem často, myslím, že se nejedná

o závažné pochybení a vyskytuje se hlavně kvůli roztržitosti personálních pracovníků, kteří občerstvení pouze zapomenou nabídnout.

b) nesdělení programu pohovoru

Každý pohovor by měl mít předem danou strukturu (alespoň přibližně, co se bude dít). Uchazeč má právo vědět, co ho čeká a co je na programu. Pokud se vše dozví hned na počátku rozhovoru, nemusí později tápat, co ho čeká a čeho se může obávat. Tento okamžik v celé řadě pohovorů chyběl. Uchazečovi nebyl sdělen program interview, a ten byl proto celou dobu v očekávání. Například se stalo, že součástí pohovoru byl i počítačový test – jelikož kandidátka předem nevěděla program rozhovoru, byla velice překvapená, když před ní byl postaven počítač s tím, že na něm má vypracovat zadané úkoly.

c) nepředání kontaktních údajů

Personalista vykonávající pohovor by měl uchazečovi předat na sebe kontakt. Je celkem jedno, zda to udělá na začátku nebo na konci rozhovoru, ale předat vizitku by měl. Pokud by měl kandidát nějaký problém nebo otázku, jednoduše může pracovníkovi do agentury zavolat a problém společně vyřešit. Samozřejmě, že na internetových stránkách by si číslo zřejmě taky našel, ale ne každý má doma připojený internet a pravděpodobně by to bylo číslo pouze do recepce a neměl by jistotu, že v kanceláři svého pracovníka zastihne. Na vizitce je uvedeno mobilní číslo, a tak je personalista v případě naléhavých situací k zastížení i mimo agenturu.

d) zaměněné fáze pohovoru

Ve druhé kapitole této práce jsou popsány jednotlivé fáze, které by měl dobře provedený pohovor mít. Všechny tyto fáze jsou pro správný pohovor nezbytné, plní v svou funkci a jsou účelně seřazeny. Proto by byla chyba některou část vynechat nebo některé fáze zaměnit. I s tím jsem se však setkala. Ve dvou pohovorech bylo zamícháno s pořadím jednotlivých fází.

V prvním případě se jednalo o neobvyklou situaci, kdy přišly na pohovor dvě uchazečky najednou. Jedna uchazečka totiž měla zpoždění a druhá přišla s velkým předstihem. Personalistka to tedy vyřešila tak, že si nejdříve vzala do pohovorovací místnosti obě dvě kandidátky najednou a teprve potom každou „vyzpovídala“ zvlášť. V první polovině rozhovoru tedy zazněly obecné informace

o obsazované pozici, o požadavcích na tuto pozici, o firmě, která toto místo inzeruje, a tak dále. Této části se účastnily obě uchazečky. Pak se jich personalistka zeptala, zda mají o tuto pozici obě zájem. Do druhé poloviny pohovoru už šla každá kandidátka sama a pohovor probíhal individuálně.

Toto řešení nastalé situace se mi nezdá nejšťastnější, neboť uchazečky nejdříve vyslechly požadavky na pozici a o jakou práci se jedná a na základě těchto informací mohly pozměnit své výpovědi, aby se zdály pro výkon této práce vhodnější. Na druhou stranu chápu, že personalistka chtěla ušetřit čas sobě i adeptkám, a proto zvolila tento způsob. Navíc nemusela zdlouhavě podruhé opakovat všechny informace ohledně pozice a zadavatelské firmy.

V druhém případě, kdy došlo k nedodržení správného průběhu pohovoru, bylo součástí pohovoru testování uchazečů. Jednalo se o druhé kolo výběru zaměstnanců a personalistka z agentury zde byla jako poradní hlas, aby řekla něco o kandidátovi – postřehy z prvního kola. Dalšími členkami panelu byly dvě teamleaderky, které si z uchazečů vybíraly členy do svého týmu. Pohovory byly koncipovány tak, že samotnému rozhovoru předcházela počítačový a zátěžový test. Vhodnější by však bylo, kdyby bylo testování kandidáta součástí třetí nebo čtvrté fáze pohovoru. To znamená, že by se k němu přistoupilo ve chvíli, když by teamleaderky měly o uchazeči víc informací a chtěly ho do týmu. V tu chvíli by testování sloužilo správným způsobem, tedy jako podpůrný prostředek jejich rozhodnutí – pouze by potvrdilo, že je uchazeč vhodný a nebyla by mu přikládána rozhodující váha.

e) malá časová dotace pohovoru

Další chybou v organizaci pohovorů je malá časová dotace, která je jim věnovaná. U několika pohovorů jsem se setkala s tím, že personalistka předem neodhadla jejich časovou náročnost a vymezila si na ně málo času. Důsledkem bylo, že jeden rozhovor ještě nebyl skončen a další uchazeč už přišel a čekal za dveřmi. To znervózňovalo jak personalistku, tak kandidáta. V případě, kdy byl na konci pohovoru ještě počítačový test, byl uchazeči případně i zkrácen čas na jeho vypracování. Dalším nepříjemným důsledkem bylo, že personalistka neměla čas vypracovat v bezprostřední návaznosti na pohovor záznam z jeho průběhu a zprávu pro zadavatelskou firmu. Musela si proto spoustu věcí zapamatovat, případně si dělat poznámky během rozhovoru a zprávy dopisovat až zpětně po skončení všech pohovorů.

5.3 NEVHODNÉ PROSTŘEDÍ

Co se týče nevhodného prostředí, identifikovala jsem dvě pochybení. Jedno se týkalo otevřených dveří během pohovoru, respektive nezajištění úplného klidu na rozhovor, druhá chyba byla bariéra mezi uchazečem a tazatelem.

◆ Při pohovoru by měl personalista zajistit klidné prostředí, které není rušené telefonáty nebo jinými osobami. Já se jsem se však setkala s tím, že v mnoha případech byly dveře do místnosti, ve které pohovor probíhal, otevřené. Uchazeč tak byl vystaven podnětům z okolí, které ho mohly rušit, například zvukům z vedlejší pracovny – mluvení či zvonění telefonů. Navíc byla pohovorovací místnost průchozí a propojovala dvě pracovny, přičemž od jedné byla oddělena jenom částečnou příčkou. Často se tedy stalo, že za zády uchazeče prošel pracovník, který šel ke svému pracovnímu místu.

Chápu, že v personální agentuře nemohou dispozici prostoru, který mají pronajatý, měnit a místo určené pro pohovory musí být tam, kde je. Co se ale dá ovlivnit, jsou alespoň ty zavřené dveře. Personalista by na to měl pamatovat a dveře do jiných místností zavírat, i když si myslí, že na pohovor zajistil dostatek klidu. Uchazečovi nemusí být příjemné, že ho ve vedlejší místnosti mohou slyšet ostatní pracovníci, byť profesionálové v oboru.

◆ Mezi kandidátem a tazatelem by neměl být žádný velký předmět (například stůl), který by mezi zúčastněnými tvořil bariéru. Při individuálních pohovorech bylo vše v pořádku, ale při panelových pohovorech, kde bylo přítomno více tazatelů, nebyl zasedací pořádek moc dobrý. Byl zde totiž velký stůl, na jehož jedné straně seděl uchazeč a na druhé straně seděli vedle sebe všichni posuzovatelé (dvě teamleaderky, personalistka z agentury a já). Pro takovou skupinu zúčastněných je však lepší kruhové uspořádání sezení. Navíc byla místnost docela malá. Budova, ve které se tyto pohovory odehrávaly, byla dostatečně velká, a nepochybuji, že by se zde našla vhodnější místnost (větší a s kulatým stolem), ve které by se rozhovory daly uskutečnit.

5.4 CHYBY POCHÁZEJÍCÍ Z OSOBNOSTI HODNOTITELE

Chyby, které vznikají na základě osobnosti hodnotitele, především jeho vnímání, jsou velmi časté a nelze je úplně odstranit. Vždy budou existovat, ale personalista s nimi může pracovat, aby je minimalizoval. Už jenom povědomí o tom, že existují, snižuje riziko jejich výskytu. Během sledování přijímacích pohovorů jsem identifikovala tři takové chyby.

■ Efekt prvního dojmu

Efekt prvního dojmu znamená, že si hodnotitel vytvoří obraz či názor na uchazeče na základě prvních okamžiků, které spolu stráví. Tento obraz kandidáta není objektivní a podléhá značné rigiditě – je odolný vůči změně. Nemusím dodávat, že první dojem ovlivňuje konečné zhodnocení kandidáta, většinou negativně. S efektem prvního dojmu jsem se setkala dvakrát.

V prvním případě se jednalo o individuální pohovor. Personalistka se nechala ovlivnit tím, jak uchazečka vypadala, konkrétně jak byla oblečená. Na pohovor se její outfit opravdu nehodil. Měla na sobě rifle, tenisky a teplákovou mikinu. I když by na vzhled personalista neměl brát ohled a měl by prověřovat hlavně uchazečovy schopnosti a dovednosti, kolegyni to přišlo naprosto nemístné a byla tím negativně ovlivněna. Zhoršené bylo i hodnocení ohledně chování a vystupování kandidátky. Uchazečka na pohovoru neuspěla i přesto, že jiná kolegyně, která se stejnou ženou vedla před nějakou dobou pohovor na jinou pozici, měla v záznamu, že uchazečka byla příjemná a doporučuje ji. Současná personalistka odůvodnila svůj postoj tím, že jí uchazečka prostě nesedla a nemůže se pod její doporučení podepsat.

V druhém případě efekt prvního dojmu ovlivnil výsledek přijímacího pohovoru opačně, tedy pozitivně - byl přijat mladý uchazeč, a to především na základě svého vzhledu. Tento pohovor měl podobu výběrového panelu a chyby se nedopustila personalistka, ale teamleaderka. Uchazeč byl v tomto případě mladý pěkný muž. Posuzovatelky jím byly „okouzleny“ a byly tím ovlivněny i výsledky rozhovoru. Výraz jejich tváře se během pohovoru naprosto změnil, byl příjemnější a po pohovoru ihned jednoznačně prohlásily, že je krásný a že ho berou. Těžko říct, zda by kandidát s jiným vzhledem a stejnými zkušenostmi (v tomto případě žádnými) uspěl. Ale vzhledem k tomu, že se jednalo o běžnou

administrativní pozici s podprůměrným platem, kde nebyla potřebná nějaká speciální kvalifikace, je možné, že by místo získal i tak. Ovšem nebylo by to možná tak jednoznačné a rychlé rozhodnutí.

■ Předsudky

Jednou z chyb, kterou jsem dále objevila, byly předsudky a osobní předpojatost. Jedna kandidátka byla „doporučena“ na pohovor zaměstnankyní firmy, která si pozici u agentury zadala. Takový protekcionismus personalistka neměla ráda, navíc profil uchazečky naprosto neodpovídal požadavkům pro výkon dané pozice. Ale ze slušnosti a loajality k firmě ji pozvat na pohovor musela. Výsledkem bylo, že personalistka měla o paní kandidátce vytvořený obrázek ještě před samotným setkáním a započítáním rozhovoru. Do dalšího kola ji poslala, ale do poznámek posuzovatelům ve firmě napsala, že její životopis příkládá jenom proto, že uchazečka má doporučení od zaměstnankyně firmy. Jinak požadavkům nevyhovuje.

■ Efekt shovívavosti

Efekt shovívavosti znamená, že tazatel má tendenci hodnotit uchazeče spíše kladně než záporně (srov. Papica, 1979, str. 123). Důsledkem takového jednání je poslání kandidáta do dalšího kola, i když úplně nevyhovuje požadavkům. I na takový případ jsem narazila. Personalista dělal pohovor s uchazečem, který bohužel nevyhovoval požadavku na pozici – chyběla mu roční praxe v oboru. Jelikož se jednalo o mladíka, který dlouho nemohl sehnat práci a vyhovoval ostatním požadavkům, poslal ho tazatel do dalšího kola. Svou úlohu zde sehrál lidský soucit a touha někomu pomoci.

Toto by se stávat nemělo. Personalista by si měl udržovat od uchazeče profesionální odstup a zejména pěstovat dobré jméno agentury. Tím, že pošle do druhého kola kandidáta, který neodpovídá požadovanému profilu, může své firmě uškodit a ztratit tak potenciální budoucí klienty.

5.5 CHYBY V PROVĚŘOVÁNÍ KOMPETENCÍ

Tato kapitolka je o tom, jakých chyb se personalisté dopouštějí při prověřování kompetencí, respektive při testování. Prověřují ty kompetence, které mají, a prověřují je dostatečně? Nebo naopak zkoumají některé kompetence

přespříliš a testují je zbytečně? I na tyto otázky jsem získala odpovědi. Zjištěné chyby jsou rozděleny do dvou skupin.

□ Nedostatečné prověření kompetencí

Téměř ve všech případech, kdy nedošlo k přesvědčivému prověření nějaké kompetence, se jednalo o cizí jazyk. Ten byl požadován zejména na manažerských pozicích na pokročilé úrovni, přičemž primární byl ve všech případech mluvený projev (kvůli poradám se zahraničním vedením, telekonferencím v cizím jazyce, apod.). Personalista se tedy měl zaměřit především na to, jak plynně kandidát hovoří, jak rychle dokáže reagovat a jakou má slovní zásobu. V těchto případech je nejvhodnější pohovor převést do angličtiny, či jiného cizího jazyka, a pokračovat v rozpravě tímto způsobem. Tazatel tak má možnost celkem objektivně posoudit všechny výše uvedené aspekty. Jako doplňující nástroj může použít i jazykový test, který však ověřuje zejména gramatiku, a proto se v tomto kontextu jeví jako zbytečný.

V několika případech se však stalo, že schopnost komunikace v cizím jazyce nebyla téměř prověřena. Personalista se na tuto dovednost pouze zeptal, ale dále ji nijak neprověřoval. Což je chyba. Uchazeč může v touze po dosažení daného místa své odpovědi přibarvovat a pozměňovat, aby vypadal vhodnější. Proto by se personalisté měli držet pořekadla: „Důvěřuj, ale prověřuj!“.

□ Zbytečné testování

Na rozdíl od předchozího bodu, kde bylo testování málo a kompetence byly prověřovány nedostatečně, je v tomto případě problém opačný – přílišné testování.

Jednalo se o pozici administrativního pracovníka a požadavky byly znalost práce na PC a středoškolské vzdělání. Protože se jednalo o panelový pohovor, byly kromě pracovnice personální agentury členkami komise i dvě teamleaderky. Součástí pohovorů bylo i testování uchazečů. Před samotným rozhovorem museli absolvovat počítačový a zátěžový test. Počítačový test se skládal z úkolů ve Wordu a Excelu, které museli adepti zvládnout v časovém limitu. Tento test byl v pořádku – práce s počítačem tvoří hlavní pracovní náplň budoucích zaměstnanců a test byl ihned vyhodnocen. Zátěžový test byl zaměřen na pozornost a výdrž. Vypadal tak, že uchazeči dostali papír, na kterém byla tabulka s třiceti řádky, ve kterých byly různé znaky. Kandidát měl za úkol zakroužkovat dva

vybrané znaky a ostatní podtrhnout, přičemž na každý řádek měl půl minuty. Tento test byl velmi náročný a hlavně těžký na opravu. Hodnotitelky ho neopravovaly ihned, protože by to zabralo mnoho času. Po testech následoval pohovor s uchazečem. Když měly za sebou všechny naplánované rozhovory, udělaly tazatelky rozhodnutí, které kandidáty si vezmou do týmu a které odmítnou. Ohled přitom braly pouze na výsledky počítačového testu, protože ten zátěžový ještě nebyl opraven. Zátěžový test byl tedy součástí přijímacího pohovoru úplně zbytečně. Akorát zabral čas, který mohl být využit mnohem efektivněji.

Nechápu, proč teamleaderky tento test do výběrového řízení vůbec zařadily, když na jeho výsledky nebraly žádný ohled. Možná plánovaly, že testy stihnou opravit. V tom případě však neměly dělat konečné rozhodnutí hned ten den, ale měly počkat, až všechny testy opraví, a o kandidátech rozhodnout až poté – s přihlédnutím na všechny výsledky. V každém případě nebyl tento test pro danou pozici opravdu nutný, a proto bych ho do výběrového procesu vůbec nezařazovala.

5.6 NEVHODNÉ CHOVÁNÍ

Nevhodné chování je podle mě jedním z nejdůležitějších pochybení, kterých se lze během pohovoru dopustit. Svým chováním totiž hodnotitel dává najevo svou úctu k uchazeči. Pokud se však chová přezíravě, nedůstojně nebo jednoduše nevychovaně, nedělá dobré jméno ani sobě, ani firmě, pro kterou pracuje. Jak už jsem uvedla výše, výběrový pohovor je oboustranným procesem, při kterém si vybírá podnik i uchazeč. Obě strany tedy musí na tu druhou zapůsobit a získat její sympatie. A vhodné projevy chování při tom hrají významnou roli.

S nevhodným projevem chování jsem se setkala při panelovém pohovoru. Jedna teamleaderka téměř při každém interview používala mobilní telefon – četla si přijaté zprávy a odesílala nové. Nevím, zda to bylo osobního nebo pracovního rázu, ale každopádně to nebylo slušné. Při pohovoru se měla plně soustředit na věc a být duchem zúčastněná. A i když byli součástí panelu další dva členové, pohovor je natolik důležitou záležitostí, že si zaslouhuje pozornost všech jejích účastníků.

5.7 Shrnutí praktické části

Z výše uvedených chyb je jasné, že ani profesionálům v oboru personalistiky se chyby nevyhýbají. Natož vedoucím pracovníkům, kteří si vybírají své podřízené a v oblasti výběru zaměstnanců nemají mnohdy žádné vzdělání.

Ze všech zkoumaných přijímacích pohovorů byly pouhé dva naprosto v pořádku, tedy bez chyby. Ve všech ostatních se objevilo vždy minimálně jedno pochybení tazatele. Pro zpřehlednění všech chyb, které vzešly z výzkumu a které jsou popsány v této kapitole, jsem vytvořila následující tabulku. Jsou v ní zobrazeny četnosti výskytu chyb. Podrobnější tabulka, která zobrazuje i četnosti jednotlivých konkrétních chyb, je poté v příloze č. 3.

<u>chyby</u>	<u>četnost výskytu</u>
1. Komunikační chyby	20x
2. Organizační chyby	28x
3. Nevhodné prostředí	16x
4. Chyby pocházející z osobnosti tazatele	4x
5. Chyby v prověřování kompetencí	11x
6. Nevhodné chování	5x

Z tabulky je evidentní, že nejčastější chybou je pochybení v organizaci nebo procesu pohovoru. Naopak nejméně se vyskytující byly chyby hodnotitelů (pocházející z osobnosti tazatele).

Komunikační chyby se vyskytovaly jako druhá nejčastější chyba – objevily se ve dvou třetinách všech pohovorů. Konkrétní chyby byly čtyři, a ty jsem rozdělila do dvou kategorií, na chyby v oblasti verbální a neverbální komunikace. Do kategorie verbální komunikace byly zařazeny cizí slova a sugestivní otázky, které se celkem objevily pouze sedmkrát. Pochybení v neverbální komunikaci byla reprezentována tempem mluveného projevu (patří spíše do paralingvistiky, ale účelně je zařazen sem) a výrazem tváře. Tyto chyby se projevily třináctkrát. Je tedy jasné, že problémovější je pro tazatele oblast nonverbální komunikace, tedy kontrolovat své tělesné projevy.

Organizační chyby jsou největší skupinou chyb a zároveň tou nejčastější se

vyskytující. Pokud budeme předpokládat, že na každý pohovor připadá jenom jedna organizační chyba, objevila by se téměř v každém rozhovoru. Nejčastějším problémem, který nastával, bylo, že tazatel neřekl v úvodu setkání program pohovoru. Toto se stalo v necelé polovině případů (konkrétně čtrnáctkrát). V celé pětině pohovorů personalista zapomněl nabídnout uchazečovi občerstvení (kávu, vodu, čaj, ...). Mezi chyby, které už se vyskytovaly méně často, patřilo málo vymezeného času na pohovor, nepředání vizitky a zaměnění jednotlivých fází rozhovoru. Nedostatek času, který měl personalista na pohovor určený, se projevil pouze ve čtyřech případech. Zbylé dvě chyby (kdy personalista nedal kandidátovi na sebe kontakt anebo zaměnil pořadí fází pohovoru) se objevovaly opravdu jen sporadicky.

Třetí oblast chyb se týká vhodnosti, respektive nevhodnosti prostředí, ve kterém pohovory probíhaly. Největším problémem zde byly otevřené dveře, které se objevily v devíti případech. Místnost určená k rozhovoru by měla být zařízena tak, aby se co nejvíce eliminovaly vnější rušivé elementy – to znamená, že dveře by měly být určitě zavřené. Druhá chyba, bariéra mezi stranami vedoucími pohovor, není tak závažná. Teamleaderky (přímé nadřízené obsazované pozice), které organizovaly panelové pohovory, zřejmě nevěděly, jaký zasedací pořádek je pro rozhovory nejvhodnější, nebo neměly k dispozici jinou lepší místnost.

Kategorie chyb pocházejících z osobnosti hodnotitele je tvořena třemi položkami, a to efektem prvního dojmu, předsudky a efektem shovívavosti. Naštěstí se tyto závažné chyby nevyskytovaly často. Efektu prvního dojmu se tazatel dopustil dvakrát a zbylé chyby se objevily pouze jednou.

Trochu častější chybou pak bylo prověřování kompetencí – na jedné straně jejich nedostatečné prověření a na druhé straně jejich zbytečné testování. Požadavky spojené s obsazovaným místem by měly být důkladně prověřeny. Tazatel má k dispozici spoustu nástrojů a metod, aby se mohl ujistit, že uchazeč potřebnými dovednostmi či znalostmi opravdu oplývá. Záleží na něm, jak účinně jich využije. Ve čtyřech případech nevyužil své možnosti prověřit kompetence kandidáta dostatečně. A v sedmi případech naopak přeceňoval některé požadavky a zbytečně pak zatěžoval uchazeče testováním.

Poslední identifikovanou chybou v průběhu pohovoru bylo nevhodné chování tazatele. V pěti případech se hodnotitelka nevěnovala pohovoru

a uchazeči, ale svému mobilnímu telefonu. Místo aby kandidátům pokládala otázky, kterými by o nich zjistila co nejvíc informací, četla a odesílala zprávy. Je samozřejmě možné, že se jednalo o nějaký pracovní problém. Před pohovory ale měla zajistit, aby jejich průběh nebyl ničím rušen – ani telefonáty a zprávami.

Takovými typickými chybami pro „tazatele nepersonalisty“ jsou v tomto případě nevhodné chování během pohovoru a zbytečné testování. Těchto chyb se totiž nedopustil ani jeden agenturní personalista, ale vždy se jednalo o přímé nadřízené z firmy. Z toho vyplývá, že by přímí nadřízení měli projít nějakým školením, kde by získali alespoň základy toho, jak vést správně pohovory.

Chyby, které se v praxi vyskytují při výběru pracovníků a které jsem ve svém výzkumu zjistila, mohou vypadat velmi závažně a budit zdání naprosto neprofesionálního přístupu. Skutečnost je však jiná. Zkušení personalisté se v důsledku profesních deformací (chyby si zažili a už se jich těžko zbavují) dopouštějí chyb. Pokud by však pohovor vedli jenom nadřízení, kteří jsou v oboru personálního managementu laikové, byl by výsledek mnohem horší.

ZÁVĚR

Přijímací pohovor je z hlediska firmy velmi významný nástroj výběru pracovníků. I když se jedná o nejčastěji používanou metodu personálního výběru, jeho validita není příliš vysoká. Tazatelé jsou totiž zatíženi řadou předsudků, zvyklostí a jiných chyb, které se do průběhu pohovoru promítají. A právě na tyto chyby jsem se v této práci zaměřila.

První polovina práce je zaměřena teoreticky. Zde vysvětluji důležitost přijímacího pohovoru a jeho roli v procesu personálního výběru. Nemalá část práce je věnována chybám hodnotitelů, které se v kontextu výběrového pohovoru objevují. V praktické části jsem poté předestřela data, která jsem zjistila během svého výzkumu – tedy taxonomii chyb, které personalisté dělají při skutečných rozhovorech. Výsledky byly mnohdy překvapivé. Objevily se i takové chyby, které nebyly nikde v literatuře popsány, například nadměrné používání cizích slov. Na druhou stranu je pravda, že tato a podobné chyby patří do kategorie soft-skills, které nejdou popsat objektivně a platně pro každou situaci. Každá situace je totiž jiná, každý personální pracovník ji jinak prožívá a může se dopustit různých potenciálních chyb.

Cíle své diplomové práce jsem naplnila. Podařilo se mi postihnout chyby, které dělají tazatelé během přijímacích pohovorů, a vytvořit jejich klasifikaci. Práci jsem podložila kromě teoretických i praktickými údaji.

Doufám, že tato diplomová práce bude alespoň částečným přínosem pro ty, kteří se o danou problematiku zajímají, a usnadní jim pochopit specifické aspekty přijímacího pohovoru tak, aby se stali lepšími personálními manažery.

ANOTACE

- Příjmení a jméno autora:** Dragúňová Lucie
- Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky
Filozofická fakulta
- Název diplomové práce:** Chyby tazatelů při výběrovém pohovoru
- Vedoucí diplomové práce:** Prof. PhDr. Dušan Šimek
- Počet znaků:** 115 868
- Počet příloh:** 3
- Počet titulů použité literatury:** 26
- Klíčová slova:** Příjímací pohovor, výběr pracovníků, chyby
tazatelů, personální práce

Tato diplomová práce se zabývá problematikou výběrového pohovoru, konkrétně se pak zaměřuje na chyby, kterých se tazatelé v jeho průběhu dopouštějí. Cílem práce je identifikovat tyto chyby a vytvořit jejich taxonomii.

V první části své práce popisují teoretická východiska problematiky personálního výběru a přijímacího pohovoru. Zaměřuji se hlavně na chyby, kterých se tazatelé při pohovoru dopouštějí. Ve druhé části se danou problematikou zabývám prakticky. V jedné existující personální agentuře jsem identifikovala chyby, které personalisté dělají během pohovorů, a na základě svých výsledků jsem vytvořila klasifikaci těchto chyb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968 str. ISBN 80-7169-614-5.

BAKEŠOVÁ, Miroslava. *Základy organizačního chování*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 178 str. ISBN 80-244-1449-X.

BĚLOHLÁVEK, František, a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 str. ISBN 80-8583-945-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. 150 str. ISBN 80-7067-447-4.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Základy personalistiky*. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1997. 169 str. ISBN neuvedeno.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 str. ISBN 80-7179-468-6.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 str. ISBN 80-7226-515-6.

GABURA, Ján, PRUŽINSKÁ, Jana. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. 147 str. ISBN 80-85850-10-9.

GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 str. ISBN 978-80-244-1659-5.

KLIMENT, Pavel. *Poradenský proces v sociální práci*. In *Teorie a metody sociální práce III*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. 94 str. ISBN 80-2440-575-X.

KLIMENT, Pavel. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. 95 str. ISBN 80-244-0488-2.

KLIMENTOVÁ, Eva. *Teorie a metody sociální práce III*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. 94 str. ISBN 80-2440-575-X.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 str. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, Rudolf, a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1998. 183 str. ISBN 80-7204-064-2.

MADDUX, Robert B. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1994. 77 str. ISBN 80-85647-39-7.

MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 196 str. ISBN 80-247-0215-0.

MUSIL, Jiří V. *Úvod do sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1996. 83 str. ISBN 80-7067-647-7.

PAPICA, J. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie I. díl*. Olomouc: FF Univerzity Palackého, 1979. ISBN neuvedeno.

PEASE, Allan. *Řeč těla. Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 144 str. ISBN 80-7178-582-2.

STÝBLO, Jiří a kol. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. 771 str. ISBN 80-7357-148-x.

TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 516 str. ISBN 80-247-1279-2.

TOWNSEND, John. *Manažerský pohovor*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 112 str. ISBN 80-7367-083-6.

ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. 128 str. ISBN 80-85850-69-9.

Internetové zdroje:

FÜRBACH, Martin. *Detektor lži usvědčí každého. Pravda nebo lež?* [online]. 22.4.2008 [cit. 2012-02-01]. iDNES.cz. Dostupné z: <http://technet.idnes.cz/detektor-lzi-usvedci-kazdeho-pravda-nebo-lez-f3k-/tec_technika.aspx?c=A080421_144406_tec_technika_kuz>.

Assessment systems [online]. c2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <<http://www.asystems.cz/web/26/assessment-centrum>>.

Drill Business Services [online]. c2008 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z:
<<http://www.drill.cz/cz/pro-kandidaty/drill-poradna/co-to-je-assessment-centrum/>>.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Tabulka validity jednotlivých metod výběru zaměstnanců
(Kocianová, 2010, str. 127)

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis, vysvědčení)	test inteligence (0,27–0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	multimodální rozhovor ⁹ (0,27–0,51)
školní známky (0,15)	životopisný dotazník ¹⁰ (0,37)
test osobnosti (0,15)	zkušební doba (0,44)
grafologická expertiza (0,2)	strukturovaný rozhovor (0,40)
posudky a reference (0,26)	assessment centre ¹¹ (0,45)
	výkonový test (0,45)

ZÁZNAMOVÝ ARCH

Pozice:
Požadované kompetence:
1. fáze pohovoru: 2. fáze pohovoru: 3. fáze pohovoru: 4. fáze pohovoru: 5. fáze pohovoru:
Vhodnost prostředí (fyzické podmínky):
Dostatečnost prověření kompetencí:
Chování personalisty:
Délka pohovoru:
Jiné chyby:

Příloha č. 3: Tabulka četnosti výskytu jednotlivých chyb

<u>CHYBY</u>	<u>ČETNOST VÝSKYTU</u>
1. Komunikační chyby	
• Verbální komunikace - cizí slova	5x
- sugestivní otázky	2x
• Nonverbální komunikace - tempo řeči	8x
- výraz tváře	5x
2. Organizační chyby	
- nenabídnuté občerstvení, pití	6x
- nesdělena struktura (program) pohovoru	14x
- nepředán kontakt	2x
- špatné pořadí fází pohovoru	2x
- malá časová dotace pohovoru	4x
3. Nevhodné prostředí	
- otevřené dveře a procházení lidí	9x
- velká bariéra mezi stranami	7x
4. Chyby pocházející z osobnosti hodnotitele	
- efekt prvního dojmu	2x
- předsudky	1x
- efekt shovívavosti	1x
5. Chyby v prověřování kompetencí	
- nedostatečné prověření kompetencí	4x
- zbytečné testování	7x
6. Nevhodné chování	
- používání telefonu během pohovoru	5x