

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Katedra managementu

**Současné trendy ve vedení přijímacích pohovorů**  
Bakalářská práce

Autor: Lucie Stříteská  
Studijní program: B0413A050021 Ekonomika a management  
Forma studia: prezenční  
Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové, 2023

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne

Lucie Stříteská

## **Poděkování**

Zde bych chtěla poděkovat prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za ochotu, trpělivost, konzultace a odborné rady při vypracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při celém studiu.

## **Anotace**

Jako v mnoha oborech lidské činnosti, tak i v personalistice dochází k postupnému vývoji a objevují se stále nové trendy. Přestože je k dispozici dostatek literatury o tom, jak se na pohovor připravit jako uchazeč, není mnoho zdrojů, které by přijímací komise mohla využít k tomu, jak přijímací pohovor vést co nejefektivněji. Abych tuto mezeru odstranila, bylo cílem mé bakalářské práce zmapovat současnou podobu vedení pracovních pohovorů. Nejprve jsem představila průběh pracovního pohovoru, přičemž jsem se zabývala jeho zasazením do přijímacího řízení, přípravou, výběrem otázek i konečným hodnocením. Poté jsem provedla kvalitativní šetření ve formě rešerše dle standardu metody PRISMA. Právě prostřednictvím této analýzy současných moderních trendů ve vedení pracovních pohovorů jsem identifikovala několik klíčových témat. Patřilo k nim využívání nových technologií, zvýšená pozornost věnovaná emočnímu stavu a pohodě uchazečů, rozvoj ekologičtějších pohovorů a využívání psychologických testů k posouzení vhodnosti kandidáta. Zjištěné skutečnosti poskytují vhodné informace pro výběr samotné metody přijímacího pohovoru.

**Klíčové slova:** přijímací pohovor, přijímací řízení, personalistika

## **Annotation**

### **Current trends in conducting HR interviews**

As in all fields of human activity, HR is evolving and new trends are emerging. Although there is plenty of literature available on how to prepare for an interview as a candidate, there is not much literature that hiring committees can use to guide the interview process in the most effective way. To address this gap, the aim of my bachelor thesis was to aimed to present the current state of conducting job interviews. First, I introduced the job interview process, discussing its embedding in the admissions process, preparation, question selection and final evaluation. I then conducted a qualitative investigation in the form of a search according to the PRISMA method standard. Through my analysis of the current modern trends in conducting job interviews, I identified several key themes. These included the use of new technologies, increased attention to candidates' emotions and wellbeing, the development of ecological interviewing and the use of psychological tests to assess candidate suitability. These results provide important insights for the selection of interview methods.

Keywords: job interview, recruitment, personal management

# Obsah

Úvod.....	1
Teoretická část.....	3
1. Výběrové řízení.....	3
2. Příjímací pohovor.....	6
3. Proces přijímacího pohovoru.....	8
3.1. Příprava.....	8
3.2. Průběh.....	10
4. Otázky u přijímacího pohovoru.....	14
Praktická část.....	19
5. Analýza současných trendů vedení přijímacích pohovorů.....	19
5.1. Cíl.....	19
5.2. Metoda.....	19
5.3. Výsledky.....	19
5.3.1. Pomoc nových technologií při pohovoru.....	20
5.3.2. Psychologické testy a rozborů.....	26
5.3.3. Ekologické pohovory.....	30
5.3.4. Přívětivé pohovory.....	30
6. Shrnutí a doporučení.....	31
Závěr.....	36
Seznam použité literatury.....	38
Seznam obrázků.....	46
Zadání práce (kopie).....	47

# Úvod

Přijímací pohovory jsou důležitou součástí náborového procesu a připravit se na ně musí nejen uchazeči, ale také personalisté nebo zástupci organizace, kteří jsou za vedení pohovorů zodpovědní. To, aby firma vybrala správného uchazeče vyžaduje náročný a mnohdy dlouhý proces selekce, kdy i přes pominutí počáteční fáze přijímacího řízení, musí personalista na pohovor prostudovat životopis kandidáta, zvolit vhodný způsob vedení pohovoru, sestavit scénář otázek k otestování kandidáta, vést samotný pohovor a na závěr pohovor vyhodnotit.

Přestože je k dispozici dostatek literatury o tom, jak se na pohovor připravit jako uchazeč, není mnoho literatury, kterou by přijímací komise mohla využít k tomu, jak přijímací pohovor vést co nejefektivněji. Nezkušený personalista lehce podlehne prvnímu dojmu nebo nekorektnímu srovnávání, což může vést k přijetí nesprávného kandidáta. Rozhodování o přijetí či nepřijetí do pracovního poměru znamená možnost výrazně ovlivnit budoucí osud firmy a její konkurenceschopnost. Přijímací pohovor je také jeden z prvních přímých kontaktů kandidáta s organizací, a tak je vhodné zajistit, aby uchazeč získal pouze pozitivní zkušenost, a to bez ohledu na to, zda bude nakonec přijat, či nikoli.

Poskytnutí přehledu o efektivních technikách a popis současného stavu vedení přijímacích pohovorů pro personalisty a jiné osoby, které mají tento proces na starosti, považují za velmi přínosné a využitelné v běžné personální praxi.

Teoretická část mé práce si klade za cíl poskytnout přehled o oblasti přijímacích pohovorů, přičemž začíná zkoumáním celkového procesu náboru, následně se věnuje zařazením přijímacího pohovoru do tohoto procesu a představuje způsoby jeho vedení. Práce se zabývá metodami a otázkami, které personalistům pomáhají prověřit to, zda je kandidát nebo kandidátka na inzerovanou pozici vhodnou osobou, zda má požadované znalosti, zkušenosti, kompetence a zapadne do pracovního týmu.

Cílem praktické části této práce je poskytnout analýzu současných trendů v oblasti pracovních pohovorů. K dosažení tohoto cíle, a tedy systematickému přehledu a syntéze relevantní literatury k tomuto tématu, bylo provedlo kvalitativní šetření ve formě rešerše, které se drželo metodiky PRISMA. Výsledkem by měla být identifikace a prozkoumání nejefektivnějších moderních metod vedení pracovních pohovorů, představení jejich výhod a případných omezení.

Tato bakalářská práce se snaží poskytnout praktická doporučení pro personalisty a organizace, které chtějí zlepšit své techniky vedení pohovorů a zvýšit kvalitu svých náborových rozhodnutí. V závěru si tento výzkum klade za cíl přispět k oboru řízení lidských zdrojů tím, že poskytne ucelený přehled o nejnovějších trendech v oblasti přijímacích pohovorů a jejich potenciálním dopadům na výběr nejlepších kandidátů.



# Teoretická část

## 1. Výběrové řízení

Výběrové řízení můžeme definovat jako činnosti a aktivity, které organizace dělá za účelem rozpoznání povahy a následného zaměstnání jednotlivce, který má schopnost pomoci organizaci realizovat její strategické cíle. Výběrové řízení by mělo vytrdit kandidáty, vybrat nejkompentnější osobu pro danou pozici získáním a pečlivým přezkoumáním všech relevantních informací, dále také zvýšit zájem kandidátů o danou práci a pravděpodobnost, že přijmou nabídku zaměstnání (Saks, 2005).

Celý proces přijímání zaměstnanců zahrnuje několik kroků. Obvykle začíná rozpoznáním potřeby nového zaměstnance z důvodu růstu společnosti, obměny nebo vytvořením nové pozice. Po zjištění potřeby personalista nebo vedoucí nábora vypracuje popis pracovní pozice, ve kterém uvede název pracovního místa, popis pracovních činností a úkolů, požadavky na znalosti, dovednosti, odbornost a kvalifikaci pro danou pozici (Bartošová, Bartoš, 2011).

Dalším krokem je zveřejnění volného pracovního místa a zahájení sběru podaných přihlášek. Zaměstnavatelé mohou volná pracovní místa zveřejňovat na svých webových stránkách, na nástěnkách s nabídkami práce nebo na platformách sociálních médií. Mohou také oslovit personální agentury nebo náborové firmy, aby jim pomohly identifikovat potenciální kandidáty (Koubek, 2008). Organizace pravidelně čelí rozhodnutí, zda obsadit volné pracovní místo interním zaměstnancem nebo externistou. Pokud by se rozhodly pro výběr z vnitřních zdrojů, tedy povýšit nebo přeradit stávajícího zaměstnance, nemusejí nabízené místo inzerovat a vyberou na základě zkušenosti, kterou mají se zaměstnancem (Weather, Davis, 1992).

Po obdržení přihlášek manager, personalista nebo jiný pracovník zodpovědný za přijímací proces obvykle projde přijímací formuláře, životopisy, motivační dopisy, reference nebo i certifikáty, aby zjistil, kteří uchazeči splňují kvalifikaci pro danou pozici. To může zahrnovat kontrolu konkrétních dovedností, vzdělání, pracovních zkušeností nebo jiných kritérií uvedených v popisu práce. Při výběru zaměstnanců není pravděpodobné, že všichni uchazeči budou splňovat požadovaná kritéria, proto je dobré nejprve uchazeče rozdělit do kategorií na ty, kteří jsou s největší pravděpodobností, nejspíš nebo zcela nevhodní pro danou pozici. V této fázi se často využívá umělé inteligence, která dokáže porovnat životopisy s kritérii výběru a oddělit žádosti, které kritériím odpovídají, od těch, které neodpovídají. Tento proces eliminuje subjektivní faktory, ale záleží na správném stanovení výběrových kritérií. Zatímco je pro lidi

obtížné rozhodovat plně objektivně, umělá inteligence pracuje na základě klíčových slov uvedených v životopisech. Tímto způsobem však také může odmítnout kvalitní kandidáty, kteří pouze nepoužili správná klíčová slova (Beardwell, Thompson 2017).

Ti potenciálně vhodní uchazeči budou pokračovat do další fáze výběrového řízení, která dále prokáže jejich vhodnost. Nejoblíbenější metodou je pohovor, který však lze použít mnoha různými způsoby. Rozdíly mohou zahrnovat počet tazatelů, počet fází pohovoru, a dokonce i místo, protože organizace, které zaměstnává lidi ze zahraničí, stále častěji využívají metodu výběrového řízení na dálku (telefonicky nebo přes videokonferenci). Komise při přijímacích pohovorech klade různé otázky s cílem posoudit dovednosti, zkušenosti a to, zda by se uchazeč hodil do pracovního týmu. Nejčastěji jsou používány strukturované pohovory či nestrukturované pohovory doplněné méně subjektivními nástroji výběru, jako jsou psychometrické testy a výběr vzorků práce, aby hodnocení tazatele bylo co nejvíce objektivní (Beardwell, Thompson 2017).

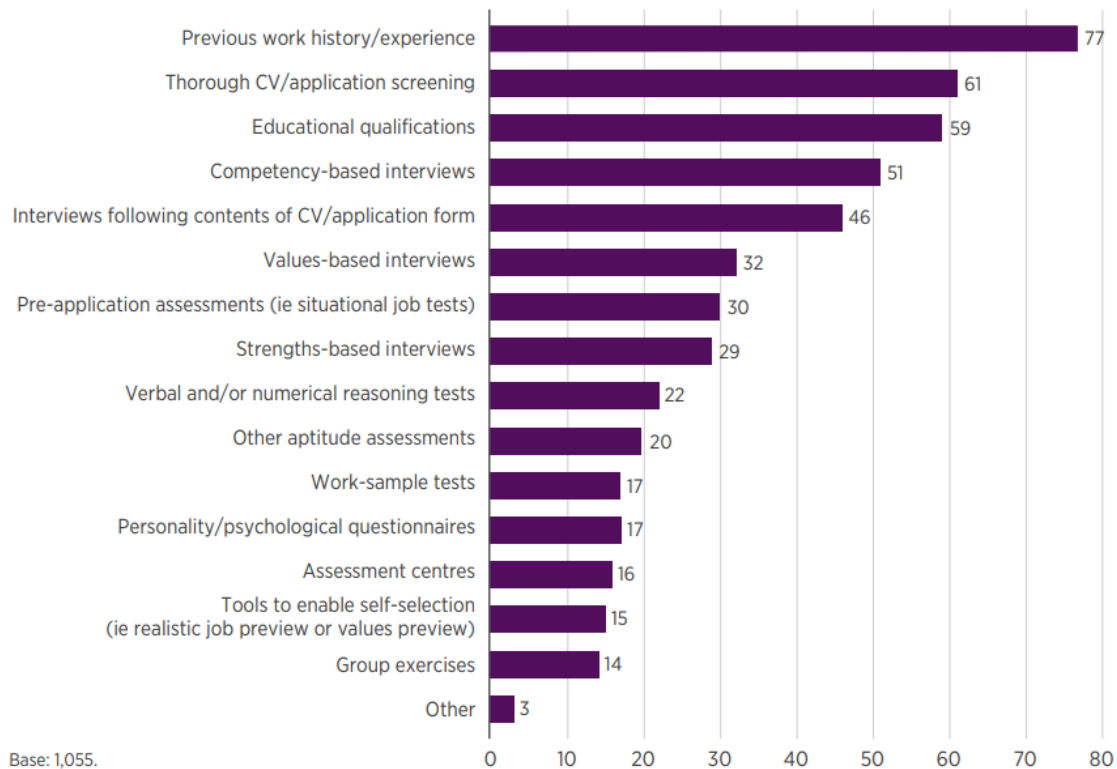
Testy mohou být při některých přijímacích řízeních nahrazeny pohovorem nebo být dalším krokem nábora. Používají se například: testy schopností a nadání, testy inteligence a osobnostní dotazníky (Bartošová, Bartoš, 2011). Testy znalostí se zabývají vědomostmi, které již jednotlivce má, zatímco testy schopností (např. test spolehlivosti prostorové orientace) se zaměřují na potenciál jednotlivce plnit konkrétní úkoly (Sociologická encyklopedie, 2023). Testy inteligence se již delší dobu používají pro účely výběru zaměstnance, jelikož mohou poskytnout cenné informace o celkových duševních schopnostech a poskytují údaje umožňující spolehlivě předpovědět chování nebo výkon (Armstrong, 2017). Kvalitní test by měl být spolehlivý a validní. Test, který měří určité charakteristiky by měl měřit stejnou charakteristiku při aplikaci na různé osoby ve stejnou dobu nebo na stejnou osobu v různých časech a měl by měřit charakteristiku, kterou má měřit. Jeden z nedávných trendů spočívá v rostoucí oblibě online testování, zejména v případech, kdy se vybírá z mnoha uchazečů. Online testování má potenciál snížit náklady firmy i uchazeče, avšak problémem může být nedostatečná kontrola a ověření, že osoba, která test provádí, je skutečným uchazečem (Beardwell, Thompson 2017).

Specifickou formou přijímacího řízení je Assessment centre. Účastníci při něm pod dohledem absolvují řadu testů a cvičení v pracovním prostředí s cílem posoudit jejich dovednosti, kompetence, vhodnost pro konkrétní role a jejich potenciál pro rozvoj. Typicky zahrnují modelové situace, skupinové práce, prezentace, skupinové diskuse i pohovory a psychometrické testy. Kombinace skupinových a individuálních cvičení může zlepšit

konzistentnost a objektivitu výběrového procesu, ale tyto assessment centra jsou často velmi cenově nákladné (Beardwell, Thompson 2017).

V následujícím grafu jsou jaké způsoby přijímacího procesu společnosti nejvíce používají:

**Figure 22: Methods used to select applicants (%)**



Obrázek 1: Metody používané při výběru zaměstnanců. Z *Resourcing and Talent Planning Survey report 2022*, str. 28 [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

V závěru náborového procesu komise obvykle vyhodnotí kandidáty a učiní konečné rozhodnutí, koho přijme. To může zahrnovat další prověření referencí, minulosti nebo jiné kroky k ověření kvalifikace a vhodnosti kandidáta pro danou pozici (Matějka, Vidlař, 2007).

Jakmile je vybrán konečný kandidát, zaměstnavatel obvykle učiní nabídku práce a vyjedná podmínky práce, včetně platu, bonusů a data nástupu. Pokud kandidát nabídku přijme, obvykle vyplní všechny potřebné dokumenty a zahájí proces nástupu (Koubek, 2008).

Po výběru vhodného uchazeče proces náboru pokračuje přivítáním nového zaměstnance na pracovišti. Tam je seznamován s kolegy a prostředím pracoviště. V prvních dnech zaměstnání pak nový zaměstnanec absolvuje zaškolení a jsou mu vysvětleny všechny úkony, které bude v rámci své pozice vykonávat (Cable a kol., 2013).

Celkově je náborový proces navržen tak, aby se na základě kombinace dovedností, zkušeností, kvalifikace a vhodnosti pro firemní kulturu našel nejlepší kandidát na volné pracovní místo. Proces se může lišit v závislosti na společnosti, pozici, počtu osob, které se výběru účastní, také rozpočtu a preferenci lidí zodpovědných za přijímací řízení.

## 2. Přijímací pohovor

Výběrový pohovor je fáze přijímacího řízení, která se vztahuje na uchazeče, kteří už prošli určitým stupněm síta výběru (Matějka, Vidlař 2007). Jeho cílem je pomocí různých metod získat a posoudit informace o kandidátovi, které umožní co nejvíce předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat ho s předpověďmi jiných uchazečů (Armstrong, 2002). Dobrý přijímací pohovor by také měl mít za cíl jednat s uchazeči profesionálně a zdvořile, pomáhat jim pochopit povahu práce, aby se mohli rozhodnout, zda chtějí pracovat pro společnost, která vede daný rozhovor (Yeung, 2008).

Obecně můžeme říct, že přijímací či výběrový pohovor je účelová konverzace mezi uchazečem o pracovní pozici a osobou vedoucí pohovor, kterou nejčastěji bývá personalista, bezprostřední nadřízený obsazovaného místa, případně externí poradce nebo jiný zástupce organizace (Armstrong, 2002).

Účelem výběrových pohovorů je především zodpovězení těchto otázek (Taylor, 2008):

- Je uchazeč schopen vykonávat požadovanou práci – má potřebné kompetence?
- Má uchazeč dostatečnou motivaci k vykonávání práce?
- Jak uchazeč zapadne do pracovního prostředí (kulturně, mezi kolegy...)?

Mimo cíle získat správného zaměstnance na inzerovanou pozici, má pohovor i marketingové cíle. Organizace se také snaží o vytvoření dobré pověsti, a tak dbá na slušný a spravedlivý způsob jednání s uchazeči a kvalitně realizovanou prezentaci společnosti. Při pohovoru by se mělo zvolit vhodné prostředí, kde vytvoříme příjemnou atmosféru, eliminovat rušivé elementy, jako například další osoby nebo vyzvánějící telefony, nastavit přijatelnou teplotu i světlo a promyslet rozsazení, kdy nejpříhodnější je sezení u kulatého či oválného stolu. Důležitým pravidlem je vnímání kandidáta jako rovnocenného a omezení přítomnosti zástupců organizace na minimum (Matějka, Vidlař, 2007). V dnešní době mají uchazeči více možností sdílet své zkušenosti s organizací, a je tak důležité tomu věnovat pozornost. Výběrové řízení již není izolovaným procesem "za zavřenými dveřmi", jak tomu bývalo v minulosti. Více než 41 milionů lidí měsíčně nyní využívá Glassdoor, webové stránky, které zdarma poskytují "recenze

společností, hodnocení generálních ředitelů, zprávy o platech, recenze a otázky k pohovorům, fotografie kanceláří a další což negativně ovlivňuje budování značky zaměstnavatele společnosti, nebo dokonce její finanční ohodnocení (Nikolaou, 2021).

Jak bylo řečeno, přijímací pohovor není jedinou činností výběrového řízení. Nejobvyklejší bývá paralelní využití tří klasických výběrových metod– zhodnocení personálních dokumentů, výběrového pohovoru a prověření referencí (Armstrong, 2002). Dále se používají i metody jako testy odborné způsobilosti, psychologické testy a další. Důležité je také zmínit, že výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka, na tento proces navazuje vytvoření zpětné vazby na provedené řízení, sebereflexe pracovníka, který se podílel na přijímacím řízení, a adaptační proces pro přijatého pracovníka (Hroník, 1999).

Přijímací pohovory jsou oblíbené, přestože jsou považovány za málo validní, nedostatečně spolehlivé, příliš závislé na dovednostech tazatele a mohou vést k subjektivním závěrům. Jejich výhodami je to, že poskytují tazatelům příležitost klást uchazečům otázky o jejich zkušenostech a zkoumat, do jaké míry odpovídají kompetence uchazeče podmínkám stanoveným pro danou pracovní pozici, umožnit osobní setkání, kde tazatel může posoudit, jak by uchazeč zapadl do organizace a jak by se mu v ní pracovalo a zároveň poskytnout uchazeči stejnou příležitost posoudit organizaci a to, zda by na pracovní pozici chtěl nastoupit (Taylor, 2008).

V procesu přijímacího pohovoru jsou přítomny dvě specifické role – tazatel a dotazovaný. Tazatel řídí směr konverzace, určuje její strukturu a má tak při pohovoru aktivní roli. Dále je zodpovědný za zjištění, zaznamenání všech potřebných informací od uchazeče, které mu následně umožní vyhodnotit, zda se uchazeč na obsazované pracovní místo hodí. Jedná se především o získání podrobností o kandidátově vzdělání, pracovních zkušenostech, znalostech a dovednostech, motivaci, očekávání, cílech, jeho charakteristikách a povahových rysech. Dotazovaný, který se snaží získat pracovního místa, zastává spíše pasivní roli. Ale při pohovoru nejen odpovídá na otázky, ale vstupuje do vzájemné výměny informací. Uchazeč očekává, že mu budou poskytnuty podrobnosti relevantní k pracovní pozici i organizaci jako celku. I samotný uchazeč tak může správně usoudit, zda mu bude práce na daném pracovišti vyhovovat. Role dotazovaného je často subjektivně zátěžovou a emočně náročnou (Matějka, Vidlař 2007).

Celý přijímací pohovor je jeden ze způsobů sociální komunikace, a tak se řídíme základními zákony teorie lidské komunikace. Komunikace je vždy oboustranný proces, není tedy možné při ní nekomunikovat, a to ať už slovně, mimoslovně nebo činy, které jsou někdy dokonce důležitější než to, co říkáme (Hroník, 1999). Přestože se od začátku se může komisi někdo

„líbit“ a považují ho za vhodného kandidáta, o všechny kandidáty by měli mít zájem, mít k nim respekt, dát jim možnost je přesvědčit a na komise by se alespoň na chvíli měla snažit odprosit od svých větších prvotních sympatií k jinému kandidátu. Při přijímacích pohovorech se vyskytuje mnoho situací, na které by tazatelé měli pamatovat a snažit se jim vyhnout. Efekt podobnosti vzniká, když tazatelé hodnotí lépe ty, kteří vypadají jako oni sami, odpovídají podobně nebo se zdají mít stejné zkušenosti. Haló efekt vzniká, pokud na člena výběrové komise udělá jeden uchazeč takový dojem, že je v hodnotí celé výběrové řízení pouze na základě této osoby (Alex, 2005). Chyba prvního dojmu, nastává, když jeden aspekt uchazeče (například fyzická přitažlivost) ovlivňuje všechny ostatní aspekty, kterých si člen komise všimne až následovně, a zvyšuje nebo snižuje tak jeho celkové hodnocení. Efekt rohů je situace, kde je přílišná pozornost věnovaná některému negativnímu aspektu, a snižuje tak celkové hodnocení kandidáta (Searle, Al-Sharif, 2018).

Existuje i novější přístup k získávání zaměstnanců, zejména z řad absolventů škol, který se zaměřuje na hledání silných stránek uchazečů. Silná stránka je již existující schopnost, kterou má jedinec na sobě rád, a představuje pro něj něco, co může dělat se zájmem, naplňuje ho to, rychle se učí nové související informace a dosahují vysoké úrovně výkonu. Tento přístup vychází z pozitivní psychologie, což je psychologie, která se zaměřuje na pozitivní lidské fungování a budování prosperujících jednotlivců, rodin a komunit. Pro organizace je výhodný, jelikož mohou přiřadit nejsilnější kandidáty k rolím, které jim umožní využít svůj potenciál, a kandidáti spíše nabídku přijmou (Isherwood, 2008).

### 3. Proces přijímacího pohovoru

#### *3.1. Příprava*

Příprava na pohovor je jedna z nejdůležitějších činností úspěšného výběrového pohovoru. Prvním krokem je rozvrhnutí vymezeného času pro jednotlivé pohovory a sestavení pořadí uchazečů (Kocianová, 2010). Dále je nutné si pečlivě prostudovat informace o pracovní pozici a organizaci, která by ráda přijmula určitou osobu. Vedoucí pohovoru by měl znát zodpovědnosti, které člověk na hledané pozici má, jeho náplň práce, jaké základní charakteristiky jsou potřebné při vykonávání dané pozice (vzdělání či zkušenosti), požadované osobnostní charakteristiky (např. zda musí mít vynikající komunikační dovednosti, být kreativní) kulturu organizace (např. systém odměňování, rozdělování práce), manažerský styl organizace a jeho vlivy na pracovní prostředí (Harvard Business School Press, 2003). Tyto

informace mohou tazateli pomoci vytvořit kritéria výběru a otázky s různou vypovídající hodnotou, které odpovídají definovaným požadavkům (Koubek, 2008).

Následujícím krokem je seznámení se s materiály, které nesou informace o uchazeči (například motivační dopis, životopis či vyplněný dotazník). V těchto dokumentech si tazatel všímá především rysů kandidáta, které by mohly odpovídat specifikaci obsazovaného místa, a naopak případným mezerám a dalším skutečnostem, které vyžadují bližší vysvětlení či jsou důvodem k pochybnostem o pravdivosti (Koubek, 2008).

V průběhu let se pohovorům dostalo poměrně velké kritiky, protože jsou příliš subjektivní, náchylné k předpojatosti tazatele, a tudíž nespolehlivě předpovídají jeho budoucí výkon (Beardwell, Thompson, 2017). Strukturované pohovory dosahují validity i nejvíce možné spravedlivosti, a proto jsou nejdoporučovanějšími styly pohovorů (Schmidt, Zimmerman, 2004). V tomto případě je potřebná důkladná příprava, která vychází z kvalitně zpracovaného popisu pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka. Strukturované pohovory mají pevnou strukturu a jsou navrženy tak, aby se tazatel každého žadatele o místo zeptal a ohodnotil pomocí stejných otázek, které jsou relevantní pro danou pozici. Tímto typem pohovorů se minimalizuje a eliminuje mnoho typů předsudků jako kontrastní efekt a efekt prvního dojmu (Jackson, 2001). Existuje také částečně strukturovaná strategie, která má sice pevnou strategii, ale tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek a ptát se všech kandidátů na všechny otázky. Někdy je však potřeba vést celý pohovor individuálně, získat podrobnější informace o charakteru žadatele a údajích v životopisu, a tak je používána volná strategie výběrového rozhovoru, která má zřetelný cíl, ale otázky nejsou předem stanoveny. Odborníci často doporučují zohlednit to, zda před výběrových pohovorem předcházelo provedení odborných a psychologických testů. V případě že ano, je vhodné použít částečně strukturovaný nebo volný rozhovor. Strukturovaný rozhovor naopak může nahradit testové metody (Hroník, 1999). Záleží také pro kterou pozici je nábor děláný. Otázky strukturovaného pohovoru jsou validnější než otázky nestrukturovaného pohovoru a jsou vhodné jak pro čerstvé absolventy, tak pro vedoucí pozice. Naopak nestrukturované otázky mohou být užitečné v pohovoru pro vyšší pozice, aby se získalo více informací (Krishnan a kol, 2022).

Před přijímacím pohovorem také musí mít organizace, a především tazatel, jasnou vizi toho, koho hledají a jak by měl „dobrý“ kandidát vypadat. Je pak bezcenné ptát se kandidáta na otázky, pokud nevědí, co by mohla být dobrá odpověď. Jeden ze směrů vedení pohovorů – behaviorální pohovor je právě postavený na ideji srovnávání odpovědí kandidátů s předem stanovenými kompetencemi, které by zaměstnanec na dané pozici měl mít. Těmito

kompetencemi mohou být dovednosti, vlastnosti, kvality nebo chování, které přispívají k efektivnímu výkonu práce (Yeung, 2008). Důležité tedy je, aby si komise před pohovorem vytvořila osobní specifikace, které by ideální kandidát měl mít.

U pohovoru neklade otázky jen tazatel, ale i uchazeč. Proto se tazatel připravuje na případné dotazy, tím, že si zjistí faktické informace o organizaci a aktuální podobě pracovního místa. Tazatel, který často vede výběrové pohovory, má již zkušenost s tím, na co se uchazeči většinou ptají, ale i méně zkušený tazatel může být na takové otázky poměrně dobře připraven. To, kam uchazečovy otázky budou směřovat, lze do jisté míry odvodit z životopisu a motivačního dopisu, z kterých je komisi známo jejich bývalé zaměstnání, jakým směrem se dříve ubíral a co je pro ně důležité. Uchazeč se pak u pohovoru může ptát právě na to, co mu v těchto ohledech nabídne tazatel organizace (Kocianová, 2010).

Pokud je výběrový rozhovor především v režii tazatele, nazýváme ho řízeným či programovaným pohovorem. Opakem je poté neřízený či neprogramovaný pohovor, kdy aktivita je na straně kandidáta. Celý pohovor nemá předem stanovený cíl a uchazeč má volnost ve výběru témat. Většinou to vypadá tak, že ti, co rozhodují o výběru kandidáta, mu dají určitý čas a on s ním může naložit, tak že se na něco zeptá nebo poví, záleží na něm (Hroník, 1999).

Pokud chceme dostat, co možná nejrelevantnější informace, měl by pohovor probíhat i s rozumným dopředu plánovaným časovým rozmezím. Délka přijímacího pohovoru se liší u různých obsazovaných pozic, zvolené formě a metodě i míře komunikativnosti uchazeče, můžeme však říct, že obvyklá doba je mezi 30 minuty až 1 hodinou (Jay, 2007).

Přípravou jsou také školící programy zaměřené na správné vedení výběrového pohovoru, účast na kurzu rozvíjejícího nějakou dílčí schopnost, která je pro správné vedení pohovoru klíčová. Vhodná příprava je i z příruček či odborných publikací nebo od zkušených pracovníků (Cappelli, 2019).

Dopředu mohou vedoucí přijímacího pohovoru také připravit optimální rozložení místnosti, její teplotu a zamezit intervenujícím elementům, tak aby se kandidát cítil příjemně, nic ho nerušilo a tazatel se o něm mohl dozvědět, co možná nejobjektivnější informace (Matějka, Vidlař, 2007).

### *3.2. Průběh*

Přijímacím pohovor je nástroj, jak organizace nachází nejhodnějšího kandidáta pro obsazované místo. Na závěr celého procesu by měl být vybrán kandidát s kvalifikacemi, zkušenostmi, hodnotami a osobností, která co nejpřesněji odpovídá definovanému pracovnímu místu a



danému pracovnímu kolektivu. Cílem je také zjistit uchazečův skutečný zájem o místo, jeho motivaci, předpoklady jeho rozvoje a dobu, kdy v organizaci zůstane (Kocianová, 2010).

Přijímací pohovor má tři základní části:

#### 1) Zahájení přijímacího pohovoru

Tato fáze přijímací pohovoru má za cíl, aby se kandidát cítil příjemně a mohl se tazateli otevřít, proto pohovor začíná uvítáním uchazeče, vzájemným představením a zrekapitulováním účelu setkání a osvětlením struktury pohovoru (Harvard Business Review Press, 2003).

Při představení je důležité dodržet pravidla společenské významnosti a dalších společenských náležitostí. Tedy podávání ruky by nemělo být odbyto a pokud byl jeden člen výběrové komise už seznámen s kandidátem v předešlém kole, měl by mu představit ostatní členy komise (Hroník, 1999).

Přátelskou atmosféru, která uchazeči pomůže překonat možnou nervozitu a odpovídat na otázky otevřeně, může tazatel navodit pokládáním několika nezávazných otázek, nabídnutím něčeho k pití (Kociánová, 2010), trocha humoru, pochválením za nějaký aspekt jeho zkušeností nebo přiznáním toho, že tazatel má s kandidátem něco společného, co by mohlo pomoci navázat vztah (Harvard Business Review Press, 2003).

#### 2) Hlavní část přijímacího pohovoru

Během hlavní části přijímacího pohovoru by měl tazatel posoudit kvalifikaci, dovednosti, znalosti a zkušenosti kandidáta a porovnat je s popisem práce, který vytvořil (Harvard Business Review Press, 2003). Tato fáze se proto skládá z otázek, kterými se tazatel tyto informace dozví.

Klasifikace otázek je rozmanitá a nejednoznačná. Otázky mohou být jak otevřené, tak i uzavřené. Odpovědi na otevřené otázky může být i několik vět. Umožňují poskytnout podrobnou a osobní odpověď a neomezují se na jednoduchou odpověď ano nebo ne. Pomocí těchto otázek lze získat vhled do myšlenkových procesů, kreativity a osobnosti uchazeče. Naopak na uzavřené otázky lze odpovědět jednoslovně, jednoduchým ano nebo ne, případně uvést konkrétní informace. Tyto otázky mohou být užitečné pro rychlé posouzení základních znalostí, dovedností a kvalifikace uchazeče.

Dalším členěním otázek a technikou kladení otázek v přijímacím pohovoru je dělení na direktivní, indirektivní a projektivní. Direktivní otázky směřují přímo k věci a je u nich jasný záměr. Indirektivní otázky jsou změkčující a snaží se nepřímou dopátrat odpovědi. Projektivní otázky se většinou ptají na názor a odosobňují dotazovaného od otázky (Hroník, 1999).

Množství druhů otázek je široké a stejně tak je i mnoho přístupů, které navrhuji postupnost otázek. Jsou to například (Hroník 1999):

- postup od obecnějších problémů ke konkrétnějším údajům neboli trychtýřový přístup
- postup od jednotlivostí k obecnějším výpovědím, někdy nazývaný žebříček do nebe
- od běžných k osobnějším a intimnějším tématům
- citlivé a kritické otázky jsou prokládány těmi, u kterých se nepředpokládá, že by kandidáta zarazili a nenastartují obranné mechanismy, tzv. maskovací technika

Mimo otázek mohou být součástí přijímacího pohovoru i testy, úkoly a různé aktivity.

Existují i méně používané metody, kdy je běžný přijímací pohovor například nahrazen rozhovory a testy chování v přirozených podmínkách, kde je kandidát sledován a hodnocen v situacích pro něj obvyklé. Může to být kontrola v jeho současném zaměstnání, pozvání na večeři, svezení člena komise v uchazečově autě a podobně. Komise se tak snaží poznat, jaký skutečně kandidát je (Hroník, 1999).

Také se používají Assessment centra. Účastníci při něm pod dohledem absolvují řadu testů a cvičení v pracovním prostředí s cílem posoudit jejich dovednosti, kompetence, vhodnost pro konkrétní role a jejich potenciál pro rozvoj. Typicky zahrnují modelové situace, skupinové práce, prezentace, skupinové diskuse i pohovory a psychometrické testy (Beardwell, Thompson 2017).

V oblasti pracovních pohovorů jsou používány případové pohovory, při nichž je uchazeči předložen hypotetický problém a je požádán, aby jej na místě vyřešil. Vedoucí pohovoru hodnotí schopnosti uchazeče řešit problémy, jeho analytické dovednosti a schopnost sdělit svůj myšlenkový postup. Případové pohovory jsou běžné u manažerských pozic, v poradenství a finančnictví, ale stávají se stále populárnějšími i v jiných oborech. Společnost, které případové pohovory využívá,

chce vědět, že účastník je schopen aplikovat to, co se naučil ve škole, na reálné problémy ve firmě. Při tomto pohovoru v podstatě uchazeč dokazuje, že práci zvládne ještě předtím, než ji začne vykonávat. Je mu totiž zadán náročný problém, na který musí najít řešení. Na představený problém většinou neexistuje jediná správná odpověď, ale spíše zaměstnavatel hodnotí postup, kterým uchazeč dospěl k závěru. V průběhu pohovoru tazatel hodnotí kandidátovu schopnost analytického myšlení, pokládání vhodných otázek a jeho celkový přístup k řešení problému. Hodnotí se především analytické myšlení než dospívání ke správným odpovědím (Viviano, 2020).

Tazatel by se měl u pohovoru maximálně soustředit, a tím projevit opravdový zájem o kandidáta, navíc si tak získané informace co nejlépe zapamatovat a posléze je posoudit. Tazatel si v průběhu pohovoru často dělá poznámky, které může psát do předem připravených hodnotících stupnic či jen pomocí volného slovního hodnocení, nebo kombinací těchto dvou způsobů (Nývtová, 2003). V některých případech si však tazatel závěry přijímacího pohovoru a názory na kandidáta píše až po ukončení pohovoru. Hroník (1999) navrhuje zapisovat v průběhu pohovoru stručné poznámky a nejnütnější údaje, aby to co nejméně narušovalo plynulost rozhovoru, a po bezprostředně po ukončení přijímacího pohovoru provést záznam nejen odpovědí na otázky, ale i neverbální komunikace, která je také velmi důležitá. Neverbální komunikace je sdělení, které není vyjádřené slovy, lidé ho mohou dekodovat a porozumět tak jeho významu. Tento signál může opakovat, popírat, nahrazovat, doplňovat nebo zdůrazňovat vyslovené sdělení (Popescu E., Popescu T., 2019).

### 3) Závěr přijímacího pohovoru

Z přijímacího pohovoru by kandidát neměl odcházet s pocitem jako by byl u zkoušky. Proto je závěr výběrového pohovoru veden klidněji a tazatel se snaží uvolnit případné napětí (Hroník, 1999).

Také se v této fázi, kde už jsou zjištěny všechny relevantní informace potřebné pro posouzení uchazeče, seznamuje tazatel uchazeče s informacemi o obsazovaném pracovním místě, které by mu měly vytvořit realistickou představu o pracovní pozici, jelikož i kandidát by měl být rozhodnut, že pracovní nabídku přijme (Kociánová, 2010).

Ke konci je dán prostor otázkám uchazeče a pohovor je zcela ukončen sdělením dalšího postupu ve výběrovém řízení, tazatel poděkuje za účast a rozloučí se (Kociánová, 2010).

Po výše zmíněných fázích přijímacího pohovoru následuje celkové vyhodnocení rozhovorů. Někdy se doporučuje rozhodnutí dělat až jeden či dva dny po procesu přijímacího pohovoru, kdy informace, které komise získala, jsou odležené. Každý člen komise může vzít do úvahy veškeré materiály, které si během pohovoru a celého přijímacího řízení nashromáždil, a tedy neměl by mít problém rozhodnout se i den poté (Hroník, 1999). Při hodnocení jednotlivých uchazečů na pracovní pozici je vhodné využít stanovených kritérií, která mohou zahrnovat kompetence, kvalifikaci, zkušenosti a celkovou vhodnost. U každé položky se může použít hodnocení jako velmi přijatelné, přijatelné, mírně přijatelné nebo nepřijatelné. Dále je třeba určit, které z požadavků jsou nezbytné a které pouze žádoucí. Teprve po porovnání jednotlivých uchazečů s kritérii je můžeme porovnat mezi sebou (Torrington, Tylor, Hall, 2008). Při výběru mezi více kvalifikovanými kandidáty je třeba zvážit, kdo má největší potenciál pro dlouhodobou kariéru. Je důležité si poznamenat důvody výběru a odmítnutí kandidátů, uchovat je po dobu nejméně šesti měsíců pro případ, že by kandidát žádal hodnotitele o podrobnější zpětnou vazbu nebo v horším případě, pokud by bylo potřeba se bránit proti obvinění z diskriminace (Taylor, 2008).

V závěru před rozhodnutí je možné také ověřit pravdivost nebo zjistit více informací o kandidátovi pomocí referencí. Po přijetí rozhodnutí je nezbytné neprodleně dát vědět všem uchazečům výsledek (Hroník, 1999).

Může se stát i to, že hodnotitelé uchazečů nenajdou vhodnou osobu na hledanou pozici. V této situaci je lepší celý výběrový proces zopakovat (Taylor, 2008).

#### 4. Otázky u přijímacího pohovoru

Klasifikace otázek je rozmanitá a liší se účelem a typem informací, které se snaží tazatel dozvědět. To, jaké otázky tazatel na přijímacím pohovoru položí, závisí na požadavcích na dané pracovní místo, firemní kultuře a preferencích tazatele. V tomto textu budou zmíněny pouze některé nejznámější druhy otázek, které jsou běžně používány v rámci přijímacího pohovoru.

Na začátku přijímacího pohovoru tazatel často pokládá otázky týkající se životopisu uchazeče, které slouží k lepšímu pochopení minulosti a kvalifikace uchazeče, umožňují také uchazeči rozšířit informace uvedené v jeho životopise a zdůraznit jeho relevantní zkušenosti a kvalifikaci. Tazateli poskytují příležitost objasnit si případné otázky, které může mít ohledně životopisu uchazeče (Harvard Business Review Press, 2003).

- „Jaké dovednosti nebo zkušenosti z vašeho životopisu z vás dělají silného kandidáta na tuto práci?“
- „Z jakého důvodu opouštíte současné zaměstnání?“

Pokládají se také kariérní otázky, které se především týkají profesní historie uchazečů, poskytují určitý vhled do jejich motivace a jakým způsobem postupovali při získávání užitečných a relevantních znalostí, dovedností a zkušeností. Mohou to být například (Taylor, 2008):

- „Proč jste z této práce odešli?“
- „Jaké nové dovednosti jste museli využít, když jste byli povýšeni?“

Behaviorální otázky jsou typy otázek, které zjišťují, jak se uchazeč v minulosti v konkrétní situaci zachoval. Předpokladem těchto otázek je, že minulé chování je dobrým prediktorem budoucího chování. Tazatel se tak na základě odpovědi snaží získat lepší představu o uchazečově osobnosti a schopnostech řešit problémy (Hartwell, Johnson, Posthuma, 2019), odpovědi totiž vypovídají o tom, jak zvládá pracovní tlak, konflikty, stanovování cílů, jak pracuje efektivně a jak pracuje v týmu (Tiaba, Nadjai, 2020). Behaviorální otázky jsou vhodné především u pohovorů pro vyšší pozice (Krishnan a kol., 2022). Tyto otázky mohou například znít takto:

- „Můžete popsat situaci, kdy jste se při nějakém projektu neshodl/a se spolupracovníkem nebo členem týmu?“
- „Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a v práci učinit těžké rozhodnutí.“

Podobné jsou otázky situační a projekční, které také posuzují kandidátovy rozhodovací schopnosti a schopnost řešit problémy, avšak ptají se na hypotetickou situaci a zjišťují, jak by na ní kandidát nejpravděpodobněji reagoval nebo ji řešil. Tyto otázky se často používají při přijímacích pohovorech na pozice, které vyžadují rychlé myšlení a schopnost řešit problémy, jako jsou například obchodní nebo manažerské pozice. Předpokládá se, že uchazeč v odpovědi se vcítí se do aktéra, a spíše tak odhalí svůj i „nepopulární“ názor, který by neřekl přímo (Reichel, 2009). Situační otázka může například vypadat takto:

- „Jak byste jednal/a se zákazníkem, který je nespokojený s produktem nebo službou?“
- „Kdybyste dostal/a projekt, který se má splnit ve velmi krátkém časovém rozmezí, jak byste stanovil/a priority úkolů?“

Otázky k osobnostním předpokladům jsou také jedním z typu běžných otázek při pracovním pohovoru. Mohou rozhodovací komisi pomoci posoudit charakter, hodnoty, sebeuvědomění, motivaci, ochotu učit se a mezilidské dovednosti uchazeče. Zaměřují se na schopnost uchazeče uvažovat o svém osobním a profesním růstu a rozvoji. Cílem těchto otázek je získat informace o tom, jak uchazeč přistupuje k práci, jak komunikuje s ostatními a jak zvládá obtížné situace (Matějka, Vidlař, 2007). Otázky týkající se osobních předpokladů mohou vypadat následovně:

- „Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“
- „Jak zvládáte stres a tlak v práci?“

Kompetenční otázky hodnotí schopnost uchazeče plnit konkrétní úkoly související s danou pracovní pozicí. Odpovědi na tyto otázky ukazují kompetence uchazeče neboli dovednosti, znalosti a chování, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání dané práce. Tazatel se většinou ptá na kompetence jako jsou dovednosti v oblasti řešení problémů, komunikační dovednosti, vůdčí schopnosti, dovednosti týmové práce atd. (Kociánová, 2010). Například:

- "Popište mi, prosím, situaci, kdy jste musel/a v práci řešit složitý problém?"
- "Jak řešíte konflikty nebo neshody se spolupracovníkem nebo nadřízeným?"

Technické otázky hodnotí vědomosti uchazeče související s konkrétní pracovní pozicí nebo odvětvím. Tazatel díky těmto otázkám může posoudit odborné znalosti uchazeče, jeho schopnosti plnit úkoly související s prací, řešit problémy a pracovat s technologiemi. Mohou to být otázky na prověření znalosti programovacích jazyků, marketingových strategií, účetní zásady a další (Baur, 2014). Například:

- "Jaké máte zkušenosti s konkrétním softwarem nebo nástroji, které se v tomto oboru běžně používají?"
- "Můžete mě seznámit s postupem, který používáte pro odsouhlasení bankovních výpisů?"

Motivační otázky mají za cíl zjistit motivaci, aspirace a hodnoty uchazeče související s danou pracovní pozicí a organizací. Především pokud uchazeč v předešlém kroku přijímacího řízení nepředložil motivační dopis, je vhodné, aby se tazatel na motivaci pro danou práci zeptal. Tím může posoudit, zda jsou uchazečovy hodnoty a cíle v souladu s firemní kulturou, zda je kandidát motivován samotnou prací, a ne pouze platem nebo benefity, a tedy jak je pravděpodobné, že na dané pozici bude podávat dobré výkony, bude odhodlaný dosáhnout svých cílů a v organizaci uspěje (Matějka, Vidlař, 2007). Mezi motivační otázky například patří:

- „Co je pro vás důležitější, dělat zajímavou práci v příjemném prostředí nebo vydělávat hodně peněz?“

Otázky týkající se vnějších zájmů jsou málokdy relevantní, ale i tak jsou důležité. Tyto otázky mohou poskytnout určitý náhled na to, jak dobře jsou uchazeči motivováni, pokud se zkoumá hloubka a intenzita, s jakou se zájmům věnují. I aktivní zájmy a funkce zastávané ve škole mohou poskytnout určité informace o vlastnostech uchazečů, pokud kromě krátkodobých brigád nemají žádné pracovní zkušenosti. Pokud například student tři roky organizoval aktivity pro nové studenty, říká to něco o jeho iniciativě, motivaci a odhodlání (Taylor, 2008).

Část otázek v přijímacím pohovoru můžeme nazvat kontrolní, ověřující otázky, kterými tazatel ověřuje, zda uchazeče správně pochopil a minimalizuje vznik chybné interpretace (Nývltová, 2003). K ověření je možné použít také doplňující a konkretizující otázky, které rozvinou téma po kandidátově stručné odpovědi (Kociánová, 2010). Kladou se, pokud jsou odpovědi příliš obecné nebo pokud má tazatel podezření, že by mohly existovat další důležité informace, které uchazeči nesdělili. Tazatelé, kteří nemají dostatečné zkušenosti, se často spoléhají na obecné a neinformativní odpovědi, protože přísně dodržují předem stanovený seznam otázek. Naopak zkušenější tazatelé se umí přizpůsobit a najít vhodný přístup, aby získali konkrétní informace a současně dodrželi myšlenku a časový rámec rozhovoru (Taylor, 2008).

Často se vyskytují i otázky udržující plynulost pohovoru jako „Co se stalo poté...?“ nebo „Můžeme nyní přejít k...“ (Armstrong, 2007).

Všechny otázky by měly být pochopitelné, pokládané jednotlivě a neměly by navádět ke správné odpovědi, jelikož v opačném případě by odpovědi na ně byly nepoužitelné. Pokud však uchazeč neporozumí, měl by vždy mít možnost požádat, aby tazatel formuloval otázku jinak (Matějka, Vidlař, 2007).

V přijímacím pohovoru by se tazatel měl vyhnout otázkám, které by mohly být vykládány jako předpojaté z důvodu pohlaví, vzhledu, rodinného stavu, věku, rasy, původu, víry, finanční situace nebo zdravotního stavu (Alex, 2005). Ptát se na některé z těchto informací je při nejmenším nevhodné, ale některé z těchto otázek jsou i soudně zakázané, především pokud společnost nemůže prokázat potřebu tyto informace znát. Jedná se například o otázky jako (Taylor, 2008):

- „Plánujete mít děti?“
- „Jaké svátky dodržujete?“

- „Znepokojovalo by vás, že byste u nás byl příslušníkem etnické menšiny?“
- „Myslíte si, že s ohledem na vaše postižení zvládnete tuto práci?“

Existuje mnoho různých typů otázek, které mohou být položeny během pracovního pohovoru, a konkrétní typy závisí na tom, o jakou pozici se uchazeč uchází. Kromě výše zmíněných nejběžnějších typů otázek, existují celá řada jiných, které jsou specifické pro určitá odvětví nebo pozice. Je důležité, aby si tazatel před pohovorem zjistil, pro jakou pozici a společnost přijímací pohovor dělá a aby si promyslel, jaké typy otázek mu mohou být nápomocny při rozhodnutí. Dobrou přípravou může tazatel zvýšit šance, že vybraný pracovník na pracovní pozici uspěje.



## Praktická část

### 5. Analýza současných trendů vedení přijímacích pohovorů

#### 5.1. Cíl

Hlavním cílem je poskytnout analýzu současných trendů v oblasti přijímacích pohovorů za pomoci kvalitativního šetření ve formě rešerše dodržující metodiku PRISMA, která vede k systematickému přehledu a syntéze relevantní literatury k tomuto tématu. Cílem praktické části této bakalářské práce je identifikovat a prozkoumat nejdiskutovanější moderní metody vedení pracovních pohovorů, a současně představit jejich výhody a omezení.

#### 5.2. Metoda

V rámci této bakalářské práce byla použita kvalitativní metoda rešerše, která se zaměřovala na popis současných trendů vedení přijímacích pohovorů. Pro systematické a transparentní zpracování výzkumných dat byla využita metoda PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses). Tato metoda, publikovaná v roce 2009 a aktualizovaná v roce 2020, slouží k podpoře výzkumníků v jejich práci a umožňuje systematické a transparentní informování o provedeném výzkumu – včetně popisu důvodů, postupů a zjištěných výsledků (PRISMA, 2022).

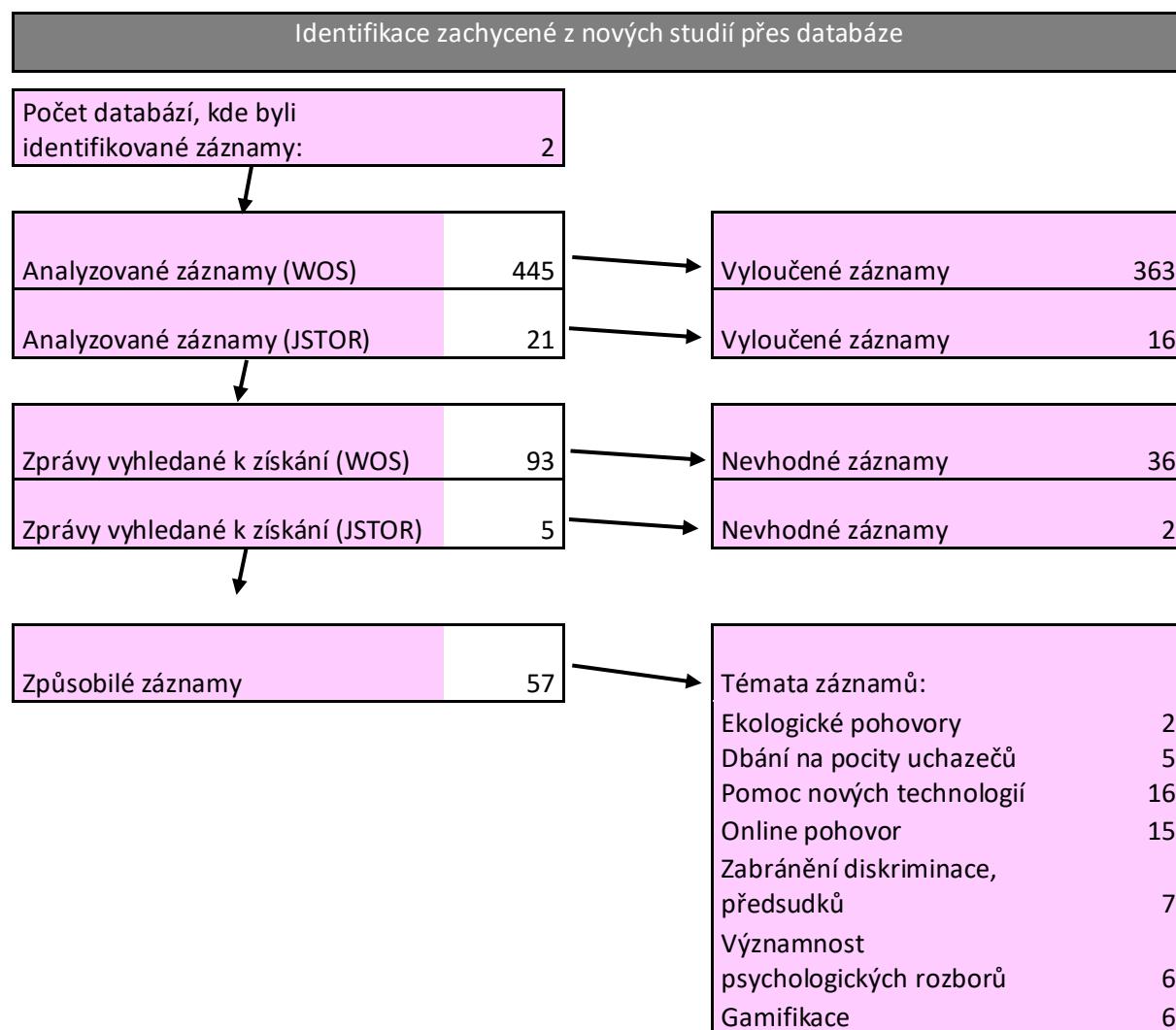
V rámci této práce bylo vybráno 57 článků, které splňovaly stanovená kritéria a byly tematicky vhodné pro dosažení cíle. Tyto články byly následně podrobeny extrakci hlavních informací, které byly využity jako zdrojový materiál pro tuto práci. Díky použití metody PRISMA bylo zajištěno pečlivé zpracování výzkumných dat a systematické shromáždění relevantních informací, což přispělo k dosažení cíle této práce.

#### 5.3. Výsledky

V rámci zkoumání byla provedena systematická rešerše dle standardů PRISMA, kterou představím v následujících odstavcích.

Níže viditelný diagram poskytuje ucelený pohled na to, jak byly vyhledávány a vybírány relevantní články pro tuto práci, jak byly analyzovány a jak byly nakonec zařazeny do

jednotlivých tematických celků. Ukazuje také, jak byly eliminovány nevhodné záznamy a jaký byl konečný počet vybraných článků pro extrakci dat. Představuje tak přehledné a srozumitelné prezentování postupu výzkumu, který byl proveden. Mimo jiné pomáhá čtenáři lépe porozumět celkovému procesu, který vedl k vytvoření výsledků a závěrů této bakalářské práce.



### 5.3.1. Pomoc nových technologií při pohovoru

Přijímací pohovory se tradičně vedly tváří v tvář mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem. S rozvojem technologií se však firmy snaží zvýšit efektivitu svých náborových procesů tím, že se konali za pomoci nových technologií.

Výběr zaměstnanců je jednou z činností organizace, která se v posledních desetiletích stále více digitalizuje. Digitální metody můžeme definovat jako metody výběru, které jsou zprostředkovány digitálními komunikačními technologiemi, jako jsou sociální média, mobilní propojení, internet, umělá inteligence nebo algoritmické rozhodování (Woods a kol., 2020).

Jednotlivé metody se liší počtem digitálních komunikačních technologií a podle toho, zda digitální technologie pouze usnadňuje tradiční metodu výběru, nebo je jádrem metody výběru (Landers, Marin, 2021).

Podle nedávného průzkumu provedeného společností CPI (2022) téměř polovina organizací používá videopohovory jako prostředek k výběru vhodného uchazeče. Kromě toho zhruba pětina organizací využívá online vstupní procesy, online testy/hodnocení a systémy pro sledování uchazečů, což naznačuje, že technologie hrají stále významnější roli při výběru nových zaměstnanců. Nicméně, větší organizace mají tendenci využívat tyto technologie častěji. To může to být vysvětlené tím, že se hlásí více kandidátů a je potřeba efektivnějšího výběrového procesu. Přestože využívání technologií může být v mnoha případech prospěšné, je důležité si uvědomit, že to může mít také některé nevýhody, jako je například snížení osobního kontaktu a možností nedorozumění (CPI, 2022).

Charakteristikou nových a populárních metod přijímacího pohovoru, které používají nové technologie, se budu zabývat v následujících řádcích.

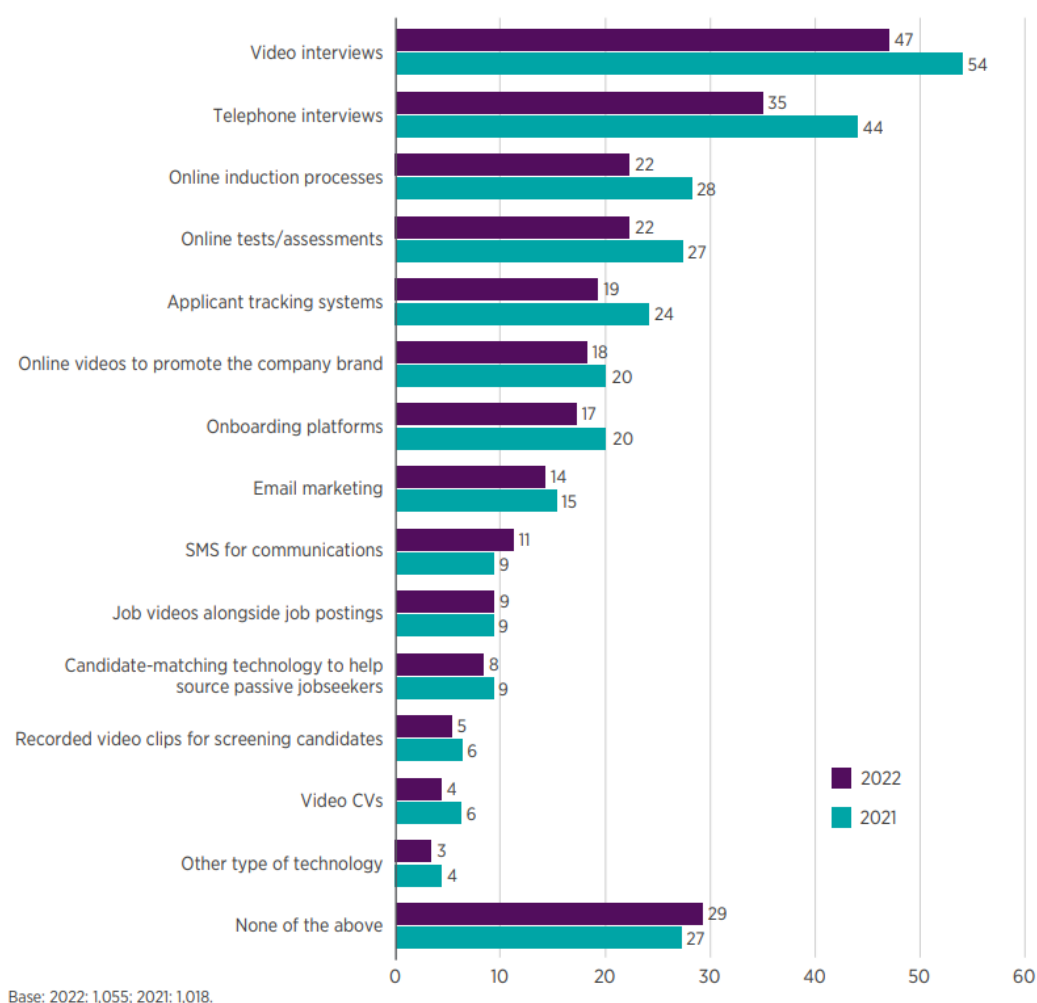
#### *Online pohovory*

S nástupem internetu se personalistům zpřístupnily nové komunikační metody, které mohli rychle přijmout jako součást svých postupů při přijímání zaměstnanců. Mnoho z nich začalo využívat synchronní způsob internetové komunikace jako prostředek pro vedení pohovorů na dálku (Torres, Gregory, 2018). Mezi současné nejoblíbenější softwarové platformy, které umožňují pořádání webových konferencí s audio i video funkcí, patří především Zoom a Microsoft Teams (Basch a kol., 2020).

V souvislosti s pandemií COVID-19 se zaměstnavatelé stále více začali obracet k virtuálním pohovorům, aby usnadnili výběrová řízení tím, že probíhá online a je překlenuta i delší vzdálenost. Aktuálnost metody dokazují i níže uvedená čísla. Většina organizací, které používají nějakou formu technologie v procesu náboru a přijímání zaměstnanců, uvádí, že v důsledku pandemie zvýšila její používání, přesněji virtuální rozhovory jako metodu přijímacího pohovoru od začátku pandemie COVID-19 v nějaké formě zavedlo 86 % organizací (McCarthy a kol., 2021).

Avšak nyní můžeme pozorovat úpadek online pohovorů. Obrázek 2 ukazuje mírný pokles využívání mnoha technologií ve srovnání s minulým rokem, což je pravděpodobně částečně

způsobeno ukončením požadavků na sociální distancování a/nebo nedostatkem investic do technologií, zejména v menších organizacích (CIPD, 2022).



Obrázek 2: Využívání technologií v přijímacím procesu. Z *Resourcing and Talent Planning Survey report 2022*, str. 29 [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

Online pohovory i přesto zůstávají populární, a to také díky modernímu ekologickému myšlení o světě. S tím, jak si stále více lidí uvědomuje dopad lidské činnosti na životní prostředí, jsou online přijímací pohovory velmi populární. Jsou totiž považovány za jeden ze způsobů, jak snížit naši uhlíkovou stopu a žít udržitelnějším způsobem života, navíc tím mohou společnosti ukázat, jak plní svůj závazek k sociální a environmentální odpovědnosti a hledají způsoby, jak snížit svůj dopad na životní prostředí (Chan a kol., 2021).

Díky rozvoji videokonferenčních hovorů a dalších virtuálních komunikačních nástrojů je možné velmi jednoduše vést pracovní pohovory na dálku a také tím ušetřit, jelikož toto snížení potřeby cestování dělá přijímací pohovory nákladově efektivnější jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro společnosti (Cappelli, 2019).

Online pohovory jsou považovány za rychlou metodu, která je schopna oslovit mnoho zájemců. Je však neosobní, neautentická a existují pochybnosti ohledně kontroly jejího procesu. Organizace by tak určitě měly vzít v úvahu vnímání různých uchazečů, aby mohly optimalizovat proces přijímacího řízení (Brandão a kol., 2019).

Z pohledu uchazečů o zaměstnání má elektronický nábor potenciál rozhodovat o zaměstnancích objektivně a zabránit diskriminaci. Umělá inteligence při analyzování životopisů může odstranit informace, které by mohly tvořit předsudky, včetně těch o rase, pohlaví, místě bydliště apod. Výzkumy zkoumající veřejné mínění však vykazují negativní názory na elektronický nábor u pracovníků, kteří již nejsou digitálně zdatní (Smythe a kol. 2021).

### *Video pohovory*

V posledních desetiletích rychle získaly na popularitě asynchronní pohovory. Na rozdíl od synchronních pohovorů, které vyžadují interakci mezi personalisty a uchazeči v reálném čase, asynchronní pohovory umožňují nahrání odpovědí na předem zvolené otázky a jejich prohlédnutí zaměstnavatelem později. Asynchronní pohovory jsou také známé jako digitální pohovory (Langer, König, Krause, 2017) nebo video pohovory (Toldi, 2011). Tyto rozhovory probíhají tak, že uchazeč o zaměstnání nahraje odpovědi na předem zvolené otázky a zaměstnavatel si je následně prohlédne (Torres, Gregory, 2018).

Video pohovory mají jednu zásadní výhodu – mohou ušetřit čas a peníze nejen uchazečům o zaměstnání, ale také společnostem, které organizují přijímací řízení (Suen, Chen, Lu, 2019). Manažeři při této metodě mohou vést pohovor s několika uchazeči najednou, aniž by byli přítomni, a navíc následně mohou pohovor zhlédnout a zhodnotit kdykoliv, kdekoliv a za přítomnosti více hodnotitelů. Tím je tak proces porovnání odpovědí a hodnocení uchazečů (Nikolaou, 2021).

Avšak v oblastech služeb, kde je komunikace se zákazníky klíčová, jsou vysoce automatizované pohovory vnímány negativně kvůli nižší sociální přítomnosti a neadekvátnímu hodnocení uchazečů (Langer, König, Hemsing, 2019). To znamená, že tyto typy pohovorů se nejlépe hodí pro pracovní pozice, které nevyžadují přímou interakci s lidmi.

Studie zkoumající efektivitu a vnímání digitálních pohovorů také nebyly příliš příznivé. Uchazeči je považují za neosobní, neférové a obávají se o své soukromí (Hiemstra, 2019). Navíc kandidáti, kteří nemají dostatečnou digitální zdatnost, jsou v nevýhodě oproti těm, kteří ji mají (Nikolaou, 2021). To může vést ke zkreslení výsledků a nespravedlivému hodnocení

kandidátů. Vzhledem k tomu, že digitální pohovory jsou pro mnoho lidí stresující, mohou mít negativní vliv na výkon a produktivitu uchazečů (Gordon, Guilbault, 2016).

Všechny tyto faktory by měly být zohledněny při zvažování využití digitálních pohovorů v rámci přijímacích procesů. Je důležité zvážit, zda jsou tyto pohovory vhodné pro konkrétní pozici. Z nejnovějších výzkumů, že digitální pohovor by se spíše mohl používat v počátečních krocích výběrového řízení s cílem posoudit minimální požadavky na pracovní místo a zmenšit okruh uchazečů (Nikolaou, 2021).

#### *Vysoce automatizované pohovory*

S výše zmíněnými video pohovory souvisí i jejich automatická analýza. Pokroky v umělé inteligenci, počítačovém vidění a rozpoznávání vzorů založených na technikách deep learning vedly k vytvoření modelů konvolučních neuronových sítí, které mohou úspěšně rozpoznávat neverbální náznaky člověka a přiřazovat mu osobnostní rysy. Tato analýza digitálních přijímacích pohovorů se snaží poznat, zda bude uchazeč o zaměstnání dobře vykonávat konkrétní pracovní roli v týmu a bude zapadat do prostředí společnosti, například prostřednictvím srovnává videozáznamy kandidátů s psychologickými modely a vytváří záznam o osobnosti kandidáta (Suen a kol., 2019a) a podrobnějším měřením například počtu mrknutí, vteřin mezi odpověďmi, změn tělesné teploty nebo rychlost slov (Nikolaou, 2021). Zároveň hlavním cílem je rozpoznání individuálních osobnostních rysů a hodnotit kandidáta tak, aby to nebylo moc nákladné a časově náročné (Suen a kol., 2019a).

Tento způsob vychází z poznámek vědců z oboru psychologie práce i z oboru informatiky o tom, že umělá inteligence může překonat člověka v rozpoznávání a předvídání osobnosti uchazeče pro porovnání uchazečů o zaměstnání, protože při použití technik umělé inteligence na soubory audiovizuálních dat, lze dosáhnout spravedlivějších a dlouhodobě stejných výsledků než u lidských hodnotitelů (Suen a kol., 2019a).

V literatuře je široce diskutováno, že při přijímacích pohovorech mohou nastat předsudky a diskriminace na základě tělesné velikosti, etnického původu a rasy, což může mít vliv na postoje, záměry a chování uchazečů vůči organizaci. Mnoho společností nyní podniká kroky k zajištění inkluzivnějšího náborového procesu, odstraňují proto identifikační údaje ze životopisů, používají různé komise pro pohovory nebo využívají vysoce automatické pohovory. Pohovor zprostředkovaný robotem se zdá být vhodnou alternativou k osobním pohovorům, protože by mohl být objektivní pro všechny. Roboti, kteří by přijímací pohovory hodnotili, by mohli být nastaveni, tak aby neopakovali lidské chyby v pohodově předsudků. Nabízí se použití

teleoperovaný robot, který by dokázal odstranit vizuální podněty, jež obvykle vyvolávají implicitní předsudky (Seibt, Vestergaard, 2018). Odstraněním některých známých spouštěčů implicitních předsudků, jako jsou vizuální signály, které odhalují fyzický vzhled, věk, etnickou příslušnost, pohlaví, a dokonce i emocionální stavy, může mít robotický zástupce potenciál vytvořit spravedlivější situaci pro uchazeče ve srovnání s tradičním osobním pohovorem (Nørskov, Ulhøi, 2020).

Nicméně, studie naznačují, že lidé i tak vnímají pohovory tváří v tvář jako spravedlivější, a nezáleží ani na tom, zda jsou uchazeči introverti nebo extroverti (Nørskov a kol. 2020). Navíc studie uvádějí, že ztělesnění a fyzicky přítomní hodnotitelé pohovoru jsou poutavější a jsou schopni u uchazeče vyvolat příznivější psychologické reakce jako důvěru, empatii a větší pocit sociální přítomnosti. Při pohovoru, který je zprostředkovaný robotem, se mohou ztratit emoce, intimita mezi tazatelem a uchazečem, a nedostatek příležitosti pocítit chemii mezi oběma stranami (Nørskov a kol. 2020). Uchazeči při vysoce automatizovaných pohovorech cítí, že mají méně příležitostí se předvést, a na otázky dávají kratší odpovědi (Langer, König, Hemsing, 2019). Celkově lze tedy říci, že pohovory zprostředkované robotem mohou být užitečné, ale měly by být pečlivě navrženy co nejvíce autenticky tak, aby umožnily uchazečům projevit své schopnosti.

Mimo samotného pohovoru je umělá inteligence a strojové učení požíváno při výběru otázek. Pro společnost je velmi důležité nalézt někoho, kdo se bude hodit do její firemní kultury, ale i samotné definování její kultury a nalezení hodnot, na kterých by se shodoval uchazeč a firma, je těžké. Proto se například shromažďují data od současných zaměstnanců, umělá inteligence vyhodnotí vlastnosti těch nejlepších, a pak vytvoří model na základě, kterého může být vybrán uchazeč právě s stejnými vlastnostmi (Cappelli, 2019).

V roce 2021 využívalo ve svých náborových procesech jakékoli technologie umělé inteligence nebo strojového učení pouze 6 % malých a středních podniků a 24 % větších organizací. Spíše však než u přijímacích pohovorů, vysoce roste obliba využití AI nebo strojového učení při vyhledávání kandidátů (CPI, 2022).

### *Gamifikace*

Využití herních prvků a technik v neherním kontextu, známé jako gamifikace, je inovativním prvkem v oblasti novodobých lidských zdrojů (Ěrgle, Ludviga, 2018) a v posledních pár letech získává na popularitě, jak u přijímacích pohovorů, tak u začleňování, udržování motivace, zapojení se do produktivních činností a převzetí postojů společnosti jejími zaměstnanci

(Hammedi a kol., 2021). Gamifikace výběrové metody často znamená převedení a přijetí stávající výběrové metody, například osobnostního testu nebo testu situačního úsudku, do herní verze. Může se jednat o fyzické karetní nebo jiné hry, ale většinou jsou to hry zprostředkované pomocí mobilních nebo počítačových zařízení, které uchazeče vystaví gamifikovanému prostředí nebo virtuálnímu úkolům, na které musejí odpovědět (Nikolaou, 2021).

Gamifikace není pouhé hraní her. Podle Kima (2015) hry vytvářejí imaginativní svět, který se liší od reality, na rozdíl od toho gamifikace rozšiřuje realitu o herní prvky. Tyto prvky hry nad rámec tradičního formátu hry motivují lidi k jednání a vytváření zábavy, čímž zvyšují zapojení a motivaci účastníků (Ergle, Ludviga, 2018).

Při přijímacích pohovorech může komise pomocí her dobře hodnotit měkké dovednosti, chování a interakce uchazečů (Hammedi a kol., 2021). Přijímací pohovor se tak navíc může stát více uvolněný, zábavný a poutavý zážitek, ale také metodou hodnocení, která odhalí jiný stupeň dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik uchazeče o zaměstnání. Kandidáti se ponoří do hry, a proto je pravděpodobnější, že projeví své skutečné já (Povah a kol., 2018).

Z výzkumů vyplývá, že metoda gamifikaci při přijímacích pohovorech oslovuje mladší uchazeče a ukazuje inovativní image společnosti, která ji využívá (Stanescu a kol., 2020). Dřívější výzkumy v této oblasti také ukázaly, že gamifikace může být spolehlivou a platnou metodou výběru (Georgiou, Gouras, Nikolaou, 2019) vyvolávající pozitivní reakce mezi kandidáty a zvyšující atraktivitu organizace (Georgiou, Nikolaou, 2020).

Je u toho však mít na paměti, že to, jak hráči plní své úkoly při hraní hry, je pouze přibližnou představou toho, jak by mohli vystupovat ve svých skutečných profesních rolích. Někdy to může i odradit samotného uchazeče, který dostane jinou představu o pracovní pozici (Stanescu a kol., 2020). Pokud jde o férovost, lidé mohou gamifikaci a používání her v kontextu, kdy skutečně jde o jejich budoucnost, považovat ve své podstatě za nespravedlivé (Stanescu a kol., 2020).

Nicméně stejně jako každá nová výběrová metody, i gamifikace potřebuje být podrobena více výzkumy, které by dále potvrdily její užitečnost a aplikovatelnost (Nikolaou, 2021).

### *5.3.2. Psychologické testy a rozbory*

V dnešní rychlé době si organizace potřebují udržet svou konkurenceschopnost a přizpůsobit se dynamickému tržnímu prostředí. Vhodný lidský kapitál je jednou z metod, jak toho dosáhnout, a proto je výběr správných zaměstnanců velmi důležitý. Pracovní výkon člověka je



ovlivňován několika faktory a jedním z nich je i osobnost. Psychologické testy umožňují nahlédnout za hranice životopisu, zkušenosti, prezentace uchazeče a předpovědět jeho adaptabilitu, výkonnost, motivaci, citlivost, kreativní procesy, a tedy úspěch na dané pozici (Stachl a kol., 2021). Navíc pokud se psychologické testy používají v kombinaci s pohovorem, snižují chybovost při výběru tým, že usnadňují rozhodování bez diskriminace. I proto je zaměstnavatelé stále častěji využívají při výběru zaměstnance (Reman, Nordin, 2021).

Osobnostní testy hodnotí vlastnosti, které jsou důležité pro výkon práce, se ukázaly být účinnými prediktory budoucího pracovního výkonu. Mezi osobnostní faktory, které se v pracovních situacích hodnotí nejčastěji, patří svědomitost, extraverte, příjemnost, otevřenost vůči zkušenostem a emoční stabilita (neuroticismus), tedy osobnostní rysy "velké pětky". Zvláště svědomitost je výzkumy hodnocena jako nejužitečnější prediktor výkonu v mnoha různých zaměstnání. Ostatní faktory jsou užitečné u rozdílných typech zaměstnání (Wilmot, Ones, 2019).

Osobní rysy velké pětky jsou také známé jako pětifaktorový model, který představuje dobře definovanou typologii osobnosti a odborníci z praxe ho mohou využít při výběru uchazečů o zaměstnání. Existuje však řada dalších osobnostních testů, které lze použít k posouzení osobnosti uchazeče. Při výběru testu je nezbytné předvídat jeho spolehlivost, platnost a zvážit aspekty testu (Hough, Dilchert, 2017).

Podle výzkumu Reman a Nordin (2021) je NEO-Personality Inventory-Revised (NEO-PI-R), prokazatelně vhodnou k předpovídání výkonnost na pracovišti a je tedy vhodnou k používání při výběru. Vychází z modelu Big five, NEO Personality Inventory-Revised se však skládá z 240 položek, které hodnotí 30 konkrétních rysů, včetně souhlasnosti a svědomitosti (Reman, Nordin, 2021). I většina jiných modelů, které používají personalisté při přijímacích pohovorech, vycházejí z typologie velké pětky.

Testy osobnosti jsou nejčastěji zadávané v papírové nebo počítačové podobě, ale mohou být provedené i ústně, a to jednotlivými otázkami, které zjišťují vlastnosti uchazeče (Pulakos, 2005). Navíc se k hodnocení osobnosti uchazeče se stále častěji využívají nové zdroje dat, jako jsou informace z mobilních telefonů, příspěvky na sociálních sítích, fotografie, jazykové výstupy a informace o předchozích zkušenostech. Tyto zdroje vyhodnocuje umělá inteligence, která dokáže shromažďovat data bez zkreslení a vyhodnocovat osobnost uchazeče pomocí vzorců (Stachl a kol., 2021).

Kromě testů osobnosti se ještě používají testy kognitivních schopností. Ty jsou určeny k měření kandidátova verbálního, numerického, prostorového uvažování a porozumění textu. Dokáží tak určit potenciál uchazeče se učit, analyzovat informace, řešit složité problémy a pracovat s komplexními daty. Tyto testy se ukázaly jako velmi užitečné prediktory pracovního výkonu, a proto se často používají při rozhodování o výběru pro mnoho různých profesí (NYE, MA, WEE, 2022). Obvykle jsou hodnoceny pomocí písemného nebo elektronického testu, který obsahuje položky, které zjišťují jednotlivé schopnosti. Může být zadávaný před přijímacím pohovorem, ale i za pomoci ústního testu, který je také sestaven ze série otázek věnujících se jiným schopnostem (Pulakos, 2005).

Měřená je i emoční a sociální inteligence, která je na některých pozicích dokonce důležitější, než kompetence, vzdělání a zkušenosti. Sociální inteligence představuje schopnost vycházet s ostatními v různém kontextu. Existuje pět dimenzí této inteligence, které zahrnují sociální uvědomění, přítomnost, autenticitu, jasnost a empatii (Albrecht, 2021). Emoční inteligence zahrnuje schopnost nejen rozpoznat, pochopit, zvládnout a ovládat vlastní emoce, ale také rozpoznat emoce u ostatních lidí a ovlivnit je v souladu s vlastními cíli. Právě tyto schopnosti jsou ty, které většinou odlišují zaměstnance na vysokých pozicích a nižších, i přestože mají stejné technické znalosti (Laudy, 2019). Výzkum společnosti TalentSmart, který testoval emoční inteligenci spolu s 33 dalšími důležitými dovednostmi na pracovišti, zjistil, že emoční inteligence je nejsilnějším prediktorem výkonu, který vysvětluje plných 58 % úspěchu ve všech typech zaměstnání (Bradberry, 2017). Je známo, že i většina zaměstnavatelů hodnotí emoční inteligenci jako důležitější než klasickou inteligenci (IQ). Tito zaměstnavatelé tvrdí, že lidé s vysokou emoční inteligencí jsou schopni lépe zvládat stresové situace, efektivně řešit konflikty a projevat empatii vůči svým kolegům (Laudy, 2019).

Poslední dobou se pro odhadnutí lidských emocí používá umělé inteligence, která pozoruje gesta, pohyby a tvář. Řeč těla člověka je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací během pracovního pohovoru a odráží hluboký psychologický stav, který nelze zjistit z jiných zdrojů (Khalifa a kol., 2022).

Testování situačního úsudku (SJT) se stává stále populárnější metodou pro hodnocení schopností jednotlivců v pracovním prostředí. Tyto testy zkoumají, jak se osoba chová a jak se rozhoduje v situacích, které souvisejí s pracovními úkoly a scénáři. Výzkumy ukazují, že SJT jsou velmi účinnou prediktivní metodou pro posouzení budoucího pracovního výkonu, úspěchu a zvládnání složitých pracovních situací. Jsou také atraktivní alternativou nebo doplňkem tradičních metod hodnocení, které jsou většinou náročné na zdroje. Další výhodou SJT je, že

zkoumají komplexní konstrukty, jako jsou dovednosti, znalosti, vlastnosti a profesní postoje, a umožňují jejich hodnocení u velké skupiny testovaných osob. Novější výzkumy ukazují, že testy situačního úsudku mohou být užitečné i pro rozvoj profesních postojů a chování. To znamená, že mohou pomoci při rozvoji zaměstnanců a jejich schopností reagovat na různé situace v pracovním prostředí. V současné době jsou SJT používány v různých oborech, jako jsou zdravotnictví, obchod, průmysl a veřejná správa. Avšak vzhledem k tomu, že SJT jsou relativně novou metodou hodnocení, je potřebné provést více výzkumů, aby bylo možné plně využít jejich potenciál a použít je pro hodnocení schopností a vlastností u širšího spektra pracovních pozic a oborů (Reed a kol., 2022).

Psychologické testy mohou mít mnoho forem, včetně písemných testů nebo online hodnocení, a mohou být zadávány před pohovorem, při nebo i po něm. Záleží u toho na typu testu a preferenci vedoucího přijímacího řízení (Weiner, Greene, 2017).

Používání psychologických testů při pracovních pohovorech však není bez kontroverzí. Někteří kritici tvrdí, že tyto testy mohou být nespolehlivé nebo neobjektivní a že mohou nespravedlivě znevýhodňovat některé kandidáty. Kromě toho existují obavy z možného zneužití těchto testů a toho, že mohou mít negativní dopad na určité demografické skupiny, hodnocení osobnosti obecně, zejména v případech, kdy se používají k vyřazení uchazečů na základě faktorů, jako je věk, pohlaví nebo rasa (Reman, Nordin, 2021).

Přestože mnoho společností tyto testy běžně používá jako součást přijímacího procesu a existuje stále více výzkumů, které potvrzují jejich účinnost při předvídání pracovního výkonu, je důležité myslet na to, že žádný jednotlivý test nemůže poskytnout úplný obraz o potenciální vhodnosti kandidáta pro danou pozici. Zaměstnavatelé by měli používat kombinaci různých metod hodnocení, včetně pohovorů a hodnocení dovedností, aby získali ucelenou představu o schopnostech a potenciálu uchazeče (Haynie, 2019).

Celkově lze říci, že využívání psychologických testů při pracovních pohovorech je trend, který bude pravděpodobně pokračovat, protože zaměstnavatelé hledají nové způsoby, jak podrobně posoudit vhodnost a potenciál uchazečů. Kvalitně provedené hodnocení osobnosti během procesu přijímání zaměstnanců může snížit diskriminaci založenou na různých faktorech a zaměstnavatelům pomoci identifikovat kandidáty, kteří budou pravděpodobně podávat dobré výkony a zůstanou v jejich organizaci delší dobu (Haynie, 2019). Je však důležité, aby zaměstnavatelé používali tyto testy odpovědně a eticky a aby zajistili, že jsou pouze jednou ze součástí širšího procesu hodnocení.

### *5.3.3. Ekologické pohovory*

S rostoucím počtem lidí, kteří si uvědomují dopad lidské činnosti na životní prostředí, roste touha snížit uhlíkovou stopu a žít udržitelnějším způsobem života. I společnosti se stále více zaměřují na svou sociální a environmentální odpovědnost a hledají způsoby, jak snížit svůj dopad na životní prostředí. Ekologicky šetrné pracovní pohovory lze považovat za způsob, jakým mohou společnosti ukázat svůj závazek k udržitelnosti (Chan a kol., 2021).

Místo nutnosti osobního pohovoru zahrnující cestování zvažte možnost využít telefonické spojení nebo videokonferenční software, jako je Google Hangouts, Microsoft Teams, a vést pohovor na dálku. To může snížit uhlíkovou stopu spojenou s cestováním a také ušetřit čas a peníze jak tazateli, tak dotazovanému. Navíc kromě toho že jsou tyto pohovory šetrné k přírodě, jsou pohovory na dálku i nákladově efektivnější, a to jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro společnosti (Chan a kol., 2021).

### *5.3.4. Přívětivé pohovory*

Už v kapitole o přijímacích pohovorech jsem zmiňovala, že jednou z funkcí těchto rozhovorů je zaujmout uchazeče, tak aby přijal pracovní nabídku, šířil dobré jméno o společnosti, a i v případě, že sám nenastoupí na pracovní pozici, doporučí organizaci ostatním.

Například stresové pohovory jsou velmi významné v odhalování schopnosti regulace emocí uchazečů, ale jsou negativně hodnoceny uchazeči, kteří vnímají tazatele a přitažlivost organizace hůře (Chen a kol, 2019). Zaměstnavatelé se snaží přizpůsobit zážitek z pohovoru každému uchazeči. To může zahrnovat přizpůsobení otázek na vzdělání a zkušenosti uchazeče, nabídku virtuální prohlídky pracoviště nebo poskytnutí dalších informací o firemní kultuře a hodnotách. Cílem je vytvořit pozitivní a poutavý zážitek, který uchazeči pomůže vytvořit si pozitivní názor na společnost.

Diskriminace je velmi řešeným sociálním problémem už několik desetiletí a stále se objevuje i při přijímacích pohovorech. Podle opakovaných výzkumů mohou pomoci strukturované pohovory, které minimalizují diskriminaci, a to i při náboru na vysoce "genderově" zaměřená pracovní místa, jelikož použití strukturovaných pohovorů zmírňuje míru, jak moc se stereotypy promítají do hodnocení kandidátů (Kith, Cassidy, Powell, 2022). Novodobé technologie také mohou moci minimalizovat diskriminaci. Jak jsem již zmínila v předešlé podkategorii, programy za pomoci umělé inteligence dokáží samy vést přijímací pohovor a z dat odstranit vizuální podněty, jež obvykle vyvolávají implicitní předsudky, jako fyzický vzhled, věk, etnickou příslušnost, pohlaví, a dokonce i emocionální stavy (Seibt, Vestergaard, 2018).

Robotický zástupce tak může vytvořit spravedlivější situaci pro uchazeče ve srovnání s tradičním osobním pohovorem (Nørskov, Ulhøi, 2020). Navíc používáním této technologie, organizace vysílá signál inovativnosti a ukazuje uchazečům, že je dobře připravena na budoucnost, což pro ně může být velmi atraktivní (Folger a kol., 2022).

Kromě výše zmíněných metod, jak udělat pohovory pro uchazeče, co nejpříjemnější a nejspravedlivější, z nedávné výzkumy poukázaly, na to, že uchazeči většinou vnímají lépe ty, které se z jejich pohledu přímo týkají pozice, o kterou se hlásí. Používání nekontextualizovaných osobnostních měřítek pro výběr zaměstnanců, vyvolává horší reakce uchazečů (Fisher a kol., 2017).

To poté dokonce může vyústit k podávání zavádějících a neopatrných odpovědi, které jsou způsobeny nedostatkem vnitřní motivace a zájmem o úkol (McCord a kol., 2019). Aby organizace zaujaly uchazeče, některé z nich začaly při pohovorech klást netradiční otázky, které mají odhalit jedinečné vlastnosti kandidátů a zároveň by měly představit hravou kulturu jejich organizace (např. "Bojoval byste raději s kachnou velikosti koně, nebo se 100 koňmi velikosti kachny?"). Tyto otázky jsou nazývány Oddball Personality Questions nebo zkráceně OPQ. Výzkumy zjistily, že ve srovnání s tradičními otázkami lidé hodnotí OPQ jako méně užitečné, ale více sympatické (Zhang, 2022). Možným řešením může být i vytvoření hry, pomocí které bude možné hodnotit uchazeče a zároveň se vypořádat s problémem základní motivace (McCord a kol., 2019).

Organizace musí být opatrná. Potenciální uchazeče, kteří jsou cílem výběrových řízení, mohou i některými nevšedními metodami odradit. Konkrétně by organizace měly řešit potenciální obavy nespravedlnosti, nepochopení a zneužívání informací (Folger a kol., 2022).

## 6. Shrnutí a doporučení

Metody přijímacích pohovorů jsou poslední dobou velmi ovlivněny novými technologiemi. Většina větších organizací nyní používá v procesu výběru umělou inteligenci nebo různá zařízení jako počítač, telefon, která usnadňují, a především zrychlují proces výběru. Nejpopulárnějšími metodami jsou online pohovory, video pohovory, vysoce automatizované pohovory a gamifikace.

S příchodem internetu se personalistům otevřely nové komunikační metody, které mohou využívat při výběru zaměstnanců, především v podobě online pohovorů. Pandemie COVID-19 urychlila tento trend, ale je znát, že poslední rok dochází k poklesu jejich využívání,

pravděpodobně kvůli ukončení požadavků na sociální distancování a nedostatku investic do technologií. Online pohovory však budou stále užívány díky modernímu ekologickému myšlení, jelikož umožňují snížit uhlíkovou stopu. Výhodami virtuálních pohovorů jsou nákladová efektivita a snadná organizace. Nevýhodou je to, že jsou často vnímány jako neosobní a neautentické. Organizace by se tak měly snažit optimalizovat tento proces, aby vyhověly různým uchazečům o zaměstnání.

Asynchronní rozhovory, známé také jako digitální nebo video rozhovory, si v posledních letech získaly oblibu. Během těchto pohovorů uchazeči o zaměstnání nahrávají své odpovědi na předem vybrané otázky, které si pak zaměstnavatelé mohou přehrávat kdykoliv chtějí. Může se také jednat o video, kde se uchazeči představují a natáčejí tak svůj video životopis. Výzkumy naznačují, že video pohovory mohou ušetřit čas a peníze jak uchazečům o zaměstnání, tak společností, na druhou stranu nemusí být vhodné pro pozice, které vyžadují častou komunikaci se zákazníky, a to kvůli tomu, že u nich nevniká k živé interakci mezi hodnotitelem a uchazečem. Uchazeči o zaměstnání navíc tyto pohovory vnímají jako neosobní a vyjadřují obavy o soukromí, férovost a svou digitální gramotnost. Digitální pohovory však mohou být užitečné pro prvotní výběr a redukci okruhu uchazečů. Manažeři také mohou požadovat výpovědi od více uchazečů současně a hodnotit je s více hodnotiteli.

Pokrok v oblasti umělé inteligence, počítačového vidění a hlubokého učení vedl k vytvoření modelů, které dokáží úspěšně rozpoznat neverbální náznaky a osobnostní rysy kandidátů a udělat tak podrobnou automatickou analýzu digitálních pracovních pohovorů. Cílem analýzy je předpovědět, zda kandidát bude dobře vykonávat konkrétní pracovní roli a zda zapadne do firemní kultury. Využití umělé inteligence při pracovních pohovorech tak může vytvořit spravedlivější náborový proces tím, že překoná lidské předsudky a diskriminaci, která vzniká na základě fyzického vzhledu, etnického původu a pohlaví. Tyto vizuální podněty, které vyvolávají implicitní předsudky, totiž umělá inteligence dokáže odstranit ze záznamů a hodnotitel se tak rozhoduje pouze podle odpovědí a jiných informací. Studie však naznačují, že lidé stále vnímají osobní pohovory jako spravedlivější.

Pojem gamifikace znamená použití herních prvků a technik v neherním kontextu. Zahrnuje převedení stávajících výběrových metod, jako jsou testy osobnosti nebo testy situačního úsudku, do herní podoby, obvykle prostřednictvím mobilních nebo počítačových zařízení. Tento přístup motivuje lidi k činnosti a zábavě, čímž se zvyšuje angažovanost a motivace. Při náboru lze gamifikaci využít k hodnocení měkkých dovedností, chování a interakce s uchazeči. Způsob, jakým hráči plní úkoly během hry, je však pouze přibližnou ukázkou toho, jak by se

mohli chovat ve svých skutečných profesních rolích, což může někdy kandidáty zmást. Přestože gamifikace vykazuje pozitivní výsledky, je třeba provést další výzkum, aby se potvrdila její účinnost a použitelnost.

Stále více lidí se snaží žít udržitelným způsobem. Tento trend přebírají i společnosti, které se snaží také eliminovat svůj dopad na životní prostředí. Jedním ze způsobů, jak mohou společnosti ukázat svůj závazek k udržitelnosti, je třeba využití ekologicky šetrných pracovních pohovorů. Místo nutnosti osobního pohovoru, který většinou vyžaduje fyzických přesunů osob, včetně použití dopravních prostředků, lze využít telefonické spojení nebo videokonferenční software a vést pohovor na dálku, tedy snížit uhlíkovou stopu, ušetřit čas a v neposlední řadě finanční prostředky. Pohovory na dálku jsou jednoznačně šetrné k přírodě a samozřejmě nákladově efektivnější pro uchazeče i danou společnost hledající nového zaměstnance.

Podle výzkumů mohou být strukturované pohovory účinnou metodou minimalizace diskriminace, ale ne však jedinou. Rovněž novodobé technologie jako umělá inteligence a robotický zástupce mohou pomoci snižovat diskriminaci a vytvořit spravedlivější poměry pro uchazeče. Z představených rešerší také vyplývá, že uchazeči vnímají lépe pohovory, které se týkají přímo pozice, o kterou se zajímají. Používání nekontextualizovaných osobnostních měřítek pro výběr zaměstnanců může vyvolat horší reakce uchazečů a vést k podávání nevhodných odpovědí. Jedním z doporučení je například přizpůsobení otázek dané pozici, vzdělání a zkušenostem uchazeče. Navíc organizace může pro lepší výsledky při výběru kandidátů klást netradiční otázky, které odhalí jedinečné vlastnosti uchazeče. Pro zvýšení atraktivity pro uchazeče může například společnost nabídnout virtuální prohlídky konkrétního pracoviště.

Možností jak vést výběrové řízení je mnoho, což odpovídá pestrosti pracovních činností. Ve své práci jsem se snažila zmapovat aktuální trendy. Je důležité poznamenat, že tato rešerše má svá omezení, a to především množstvím zkoumaných textů, což může vést k částečnému zkreslení výsledků. V archivech a knihovnách se zajisté nachází více článků, knih či jiných publikací, které se věnují některému trendu v přijímacích pohovorech. Kromě toho, výzkum mohl být ovlivněn regionálními faktory, což by mohlo ovlivnit obecnost výsledků.

V návaznosti na můj výzkum moderních trendů u přijímacích pohovorů by bylo možné provést kvantitativní analýzu údajů z reálných společností, díky které by bylo možné posoudit a porovnat četnost používání a úspěšnost různých metod pohovorů. To by bylo možné provést průzkumem mezi personalisty nebo analýzou informací o náboru zaměstnanců, které

vypovídají o použitých metodách, a určením které z nich vedou k nejvyšší míře úspěšných náborů.

Existuje mnoho oblastí, které by bylo vhodné dále zkoumat a popsat. Jednou z oblastí by mohlo být zkoumání využití technologií při přijímacích pohovorech, například využití video pohovorů nebo hodnocení na základě umělé inteligence v České republice. Vzhledem k pandemii, která si vynutila práci v home office, a tedy i najímání zaměstnanců na dálku, jsou technologické pohovory stále běžnější. Bylo by například přínosné zjistit, jak jsou tyto pohovory efektivní ve srovnání s tradičními osobními pohovory právě v naší republice.

Dalším dle mého zajímavým aspektem, je vliv sociálních médií a online přítomnosti uchazečů u pracovních pohovorů. Vzhledem k tomu, že je pro zaměstnavatele velmi jednoduché vyhledat kandidátovu aktivitu v online prostředí, mohou si o daném kandidátovi udělat obrázek ještě před samotným pohovorem. Z etického hlediska je zkoumání sociálních médií potenciálními zaměstnavateli patrně problematické. Bylo by praktické zjistit, jak zaměstnavatelé vnímají aktivitu v online prostředí jako další faktor při přijímacím pohovoru, a do jaké míry si jsou uchazeči vědomi toho, že by měli udržovat pozitivní obraz při přítomnosti v online prostředí, zvláště na sociálních sítích.

Je patrné, že popularita využívání netradičních metod pohovorů jako gamifikace či pokládání Oddball Personality Questions rychle roste. Tyto metody mohou přispět k výběru vhodného kandidáta na vybraný druh pracovních pozic, a zároveň poskytnout kandidátům pozitivní zkušenost s organizací. Uvedené metody mají určitě své limity a bylo by užitečné porovnat účinnost těchto netradičních metod s tradičními pohovory, například podle druhu pracovní pozice.

Také by bylo přínosné prozkoumat, jak se otázky při pohovoru vyvíjely v průběhu času a jak odrážejí změny na trhu práce či očekávání zaměstnavatelů. Například s nárůstem práce na dálku, změnám v pracovním prostředí samotném a globalizací, kde se mohou do popředí nově dostat otázky týkající se adaptability a mezikulturních komunikačních kompetencí.

Potenciální oblastí výzkumu by mohlo být i zkoumání dopadu předpojatosti v procesu přijímacího pohovoru. Existuje mnoho studií, které ukazují, že nevědomá předpojatost může ovlivňovat rozhodování při přijímání zaměstnanců, a bylo by důležité prozkoumat způsoby, jak tuto předpojatost eliminovat a podpořit rozmanitost a inkluzi v tomto procesu.



Lze konstatovat, že pokud mluvíme o moderní trendy v oblasti pracovních pohovorů, narostlo v průběhu let několik nových zajímavých alternativ, které je vhodné dále zkoumat. Každý personalista či pracovník, který je pověřen výběrem nového zaměstnance, je při práci vystaven požadavkům na zajištění kvalitního procesu výběru, včetně úspěšného zakončení, v podobě přijetí zaměstnance na konkrétní pozici. Prováděním výzkumu a publikací dosažených výsledků je možné těmto pracovníkům značně zefektivnit související procesy a poskytnout doporučení a návody, které při své profesi využijí.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na přijímací pohovory, které mají zásadní roli v procesu náboru, jelikož mohou rozhodnout o tom, zda se uchazeč na danou pozici hodí.

S měnícím se trhem práce a technologickým pokrokem došlo k významným změnám ve způsobu vedení přijímacích pohovorů a objevily se nové trendy, jejichž cílem je zvýšit účinnost a efektivitu tohoto procesu.

Pomocí modelu PRISMA se v této studii podařilo identifikovat několik moderních trendů v oblasti pracovních pohovorů, včetně používání nových technologií, psychologických testů, ekologických možností pohovorů a pohovorů zaměřených na spokojenost uchazeče. Tyto trendy se v posledních letech staly populárními díky své schopnosti zefektivnit proces náboru a učinit jej pro uchazeče poutavějším. Všechny metody mají své výhody a nevýhody, které je třeba zvážit při výběru té nejvhodnější. Faktorem může být povaha pracovní pozice, požadavky na kandidáta a preference zaměstnavatele. Klíčem k úspěchu je zvolit takovou metodu, která je v souladu s hodnotami, cíli organizace a zároveň poskytuje co možná nejvíce spravedlivé hodnocení kandidátů.

Nové technologie jsou používány u online pohovorů, video pohovorů, vysoce automatizovaných pohovorů a gamifikace. Jejím cílem je usnadnění procesu a zkrácení doby výběru kandidátů, ale ukázalo se, že částečně omezují osobní interakci a snižují možnosti uchazeče projevit své schopnosti a znalosti. Je však zřejmé, že s rychlým vývojem a zlepšováním technologií, budou digitální metody v přijímacích pohovorech hrát stále větší roli.

Psychologické testy mohou poskytnout užitečné informace o osobnosti a schopnostech uchazeče, a to především u pozic, kde je požadovaná i vysoká sociální inteligence. Ale je třeba být opatrný při jejich používání a zohlednit související etické otázky.

S tím, jak společnost myslí více na životní prostředí a snaží se žít udržitelnějším způsobem života, rozvíjí se ekologické myšlení i v oboru personalistiky. Vedením ekologických pohovorů organizace ukazuje, že bere svůj závazek k udržitelnosti vážně. Většinou se jedná o řízení, které jsou vedené na dálku, aby ani jedna ze stran nemusela použít neekologický dopravní prostředek k přepravě na přijímací pohovor.

Pohovory zaměřené na spokojenost uchazeče mohou poskytnout uchazečům lepší představu o firemní kultuře a pracovních podmínkách. Negativem v daném případě však je, že mohou vést i k chybnému výběru kandidátů.

Celkově tato bakalářská práce ukázala, že je třeba, aby společnosti stále sledovaly současné trendy v oblasti přijímacích pohovorů a snažily se jim přizpůsobit. Jedině tím si udrží konkurenceschopnost na trhu práce. Naopak společnosti, které nadále používají tradiční metody přijímacích pohovorů, se mohou ocitnout v nevýhodě, protože nemusí být schopny přilákat špičkové talenty nebo identifikovat nejlepšího kandidáta na danou pozici.

Samy společnosti by v zájmu úspěšného vedení přijímacích pohovoru měly zvážit přijetí nových trendů, jako jsou například online pohovory, gamifikace, ekologické pohovory nebo strukturované pohovory. Tímto způsobem mohou společnosti zlepšit náborový proces a zvýšit své šance na nalezení vhodného kandidáta pro danou pozici. Zároveň tyto společnosti musí zajistit, aby byl proces výběru spravedlivý, transparentní a konzistentní.

## Seznam použité literatury

- ALBRECHT, Karl. *Social intelligence: The new science of success*. Gildan Media Corporation, 2021. ISBN 9798200588862.
- ALEX, Dakotta James Kianianthra. *The recruiters guide book*. Seattle, Washington, United States of America: Fable Press, 2005. ISBN 9780974789712.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14. ed. London, England: Kogan Page, 2017. ISBN 9780749474126.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- BARTOŠOVÁ, H., J. BARTOŠ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-87174-08-1
- BASCH, Johannes. M. a kol. Smile for the camera! The role of social presence and impression management in perceptions of technology-mediated interviews. *Journal of Managerial Psychology*. 2020, vol. 35, no. 4, pp. 285-299. ISSN: 0268-3946. DOI: 10.1108/jmp-09-2018-0398
- BEARDWELL, J., THOMPSON, A. *Human resource management: A contemporary approach*. 8th ed. London, England: Pearson Education, 2017. ISBN 9781292119564.
- BRADBERRY, Travis. Emotional intelligence: What it is and why you need it. In: *World Economic Forum* [online]. 13. 2. 2017 [accessed 23.11.2022]. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2017/02/why-you-need-emotional-intelligence/>
- BRANDÃO, Catarina, Rita SILVA and Joana Vieira DOS SANTOS. Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of business research*. 2019, vol. 94, pp. 273–279. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.011
- CABLE, Daniel M., Francesca GINO, Bradley R STAATS. Reinventing employee onboarding (Hiring). *MIT Sloan Management Review*. 2013. vol. 54, no. 3, pp 23-28.

CAPPELLI, P. Your approach to hiring is all wrong. 2019. In: Harvard business review [online] [accessed 01.04.2023]. Available at: <https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong>

CIPD. Resourcing and talent planning report 2022 (online). 2022. London: Chartered Institute of Personnel and Development. (citace duben. 10., 2023). Přístup z Internetu: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

ĚRGLE, D., I. LUDVIGA. *Use of gamification in human resource management: Impact on engagement and satisfaction*. Vilnius, Lithuania: VGTU Press, 2018. DOI: 10.3846/bm.2018.45

FISHER, David M. a kol. Contextualized personality measures in employee selection: Extending frame-of-reference research with job applicant samples: Fisher et al. *International journal of selection and assessment*. 2017, vol. 25, no. 1, pp. 18–35. ISSN 0965-075X. DOI: 10.1111/ijsa.12156

FOLGER, Nicholas a kol. Applicant reactions to digital selection methods: A signaling perspective on innovativeness and procedural justice. *Journal of business and psychology*. 2022, vol. 37, no. 4, pp. 735–757. ISSN 0889-3268. DOI: 10.1007/s10869-021-09770-3

GEORGIU, Konstantina, Athanasios GOURAS and Ioannis NIKOLAOU. Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International journal of selection and assessment*. 2019, vol. 27, no. 2, pp. 91–103. ISSN 0965-075X. DOI: 10.1111/ijsa.12240

GEORGIU, Konstantina and Ioannis NIKOLAOU. Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method. *Computers in human behavior*. 2020, vol. 109, no. 106356, p. 106356. ISSN 0747-5632. DOI: 10.1016/j.chb.2020.106356

HAMMEDI, Wafa et al. Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. *Journal of business research*. 2021, vol. 122, pp. 256–269. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.08.032

HOUGH, L. M., S. Dilchert. Personality: Its measurement and validity employee selection. *Handbook of Employee Selection*. New York, NY, USA: Routledge, 2017, pp. 298–325. ISBN: 9780203809808

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press. 1999. ISBN 80-7226-161-4

HARTWELL, Christopher J., Clark D. JOHNSON and Richard A. POSTHUMA. Are we asking the right questions? Predictive validity comparison of four structured interview question types. *Journal of business research*. 2019, vol. 100, pp. 122–129. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.026

HAYNIE, Sherrie, 2021. Should personality assessments be used in hiring? *Forbes* [online] [accessed. 2023-04-25]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/06/03/should-personality-assessments-be-used-in-hiring/?sh=11e58f5d37c0>

HIEMSTRA, Annemarie M. F., Janneke K. OOSTROM, Eva DEROU, Alec W. SERLIE and Marise Ph BORN, 2019. Applicant perceptions of initial job candidate screening with asynchronous job interviews: Does personality matter? *Journal of personnel psychology* [online]. 18(3), 138–147. ISSN 1866-5888. Available at: doi:10.1027/1866-5888/a000230

*Hiring and keeping the best people*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2003. ISBN 9781578518753.

HUDSON, Kristen. *Onboarding is Now Part of Recruiting* (online). Jobvite, 2018. (citace duben. 10., 2023). Přístup z Internetu: <https://www.jobvite.com/blog/onboarding/onboarding-is-now-part-of-recruiting/>

CHAN, Dalen et al. Ten simple rules for acing virtual interviews. *PLoS computational biology*. 2021, vol. 17, no. 6, p. e1009057. ISSN 1553-734X. DOI: 10.1371/journal.pcbi.1009057

CHEN, Chien-Cheng et al. Effects of stress interviews on selection/recruitment function of employment interviews. *Asia Pacific journal of human resources*. 2019, vol. 57, no. 1, pp. 40–56. ISSN 1038-4111. DOI: 10.1111/1744-7941.12170

ISHERWOOD, S. Flaws exposed in talent spotting models (online). *Financial Times*, 2008). (citace duben. 10., 2023). Přístup z: <https://www.ft.com/content/00579e56-98be-11dd-ace3-000077b07658>

JAY, R. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

KHALIFA, Intissar et al. Deep multi-stage approach for emotional body gesture recognition in job interview. *The computer journal*. 2022, vol. 65, no. 7, pp. 1702–1716. ISSN 0010-4620. DOI: 10.1093/comjnl/bxab011

KITH, Sulan, Scott A. CASSIDY and Deborah M. POWELL. The structured interview's resistance to gender discrimination under cognitive load. *International journal of selection and assessment*. 2022, vol. 30, no. 2, pp. 281–301. ISSN 0965-075X. DOI: 10.1111/ijsa.12361

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

KRISHNAN, Isai Amutan, Muthukumaran KANASAN, Nirmala Devi TAILAN, Pauline Georgina Priyahebert SUNDRAM and Kiret KAUR, 2022. Reviews on the job interview approaches in Malaysia context. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH) [online]. 7(10), e001901. ISSN 2504-8562. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/364957022\\_Reviews\\_on\\_the\\_Job\\_Interview\\_Approaches\\_in\\_Malaysia\\_Context#pf18](https://www.researchgate.net/publication/364957022_Reviews_on_the_Job_Interview_Approaches_in_Malaysia_Context#pf18) DOI:10.47405/mjssh.v7i10.1901

LANDERS, Richard N. and Sebastian MARIN. Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms and their effects on the validity of theory. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2021, vol. 8, no. 1, pp. 235–258. ISSN 2327-0608. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-060843

LANGER, Markus, Cornelius J. KÖNIG and Victoria HEMSING. Is anybody listening? The impact of automatically evaluated job interviews on impression management and applicant reactions. *Journal of managerial psychology*. 2020, vol. 35, no. 4, pp. 271–284. ISSN 0268-3946. DOI: 10.1108/jmp-03-2019-0156

LANGER, Markus, Cornelius J. KÖNIG and Kevin KRAUSE. Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International journal of selection and assessment*. 2017, vol. 25, no. 4, pp. 371–382. ISSN 0965-075X. DOI: 10.1111/ijsa.12191

LAUDY, Lauren. Emotional intelligence in leadership: Why it's important. In: *Business Insights Blog* [online]. 3. 4. 2019 [accessed 23.04.2023]. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>

LI, Jamy. The benefit of being physically present: A survey of experimental works comparing copresent robots, telepresent robots and virtual agents. *International journal of human-computer studies*. 2015, vol. 77, pp. 23–37. ISSN 1071-5819. DOI: 10.1016/j.ijhcs.2015.01.001

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu. 3., přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6

MCCARTHY, Julie M. et al. Distressed and distracted by COVID-19 during high-stakes virtual interviews: The role of job interview anxiety on performance and reactions. *The Journal of applied psychology*. 2021, vol. 106, no. 8, pp. 1103–1117. ISSN 0021-9010. DOI: 10.1037/apl0000943

MCCORD, John-Luke, Jason L. HARMAN and Justin PURL. Game-like personality testing: An emerging mode of personality assessment. *Personality and individual differences*. 2019, vol. 143, pp. 95–102. ISSN 0191-8869. DOI: 10.1016/j.paid.2019.02.017

MCFARLANE, F. Preparing for the “new normal”: A guide to virtual interviews in 2021 (online). *The Web Writer Spotlight*. 2021. (citace duben. 10., 2023). Přístup z: Available at: <https://webwriterspotlight.com/preparing-for-new-normal-guide-to-virtual-interviews>

NIKOLAOU, Ioannis. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish journal of psychology*. 2021, vol. 24, no. e2. ISSN 1138-7416. DOI: 10.1017/SJP.2021.6

NØRSKOV, Sladjana and John P. ULHØI. The Use of Robots in Job Interviews. In: *Encyclopedia of Electronic HRM*. De Gruyter, 2020, pp. 208–213. ISBN 9783110633702.

NØRSKOV, Sladjana et al. Applicant fairness perceptions of a robot-mediated job interview: A video vignette-based experimental survey. *Frontiers in robotics and AI*. 2020, vol. 7, p. 586263. ISSN 2296-9144. DOI: 10.3389/frobt.2020.586263

NYE, Christopher D., Jingjing MA and Serena WEE, 2022. Cognitive ability and job performance: Meta-analytic evidence for the validity of narrow cognitive abilities. *Journal of*



*business and psychology* [online]. 37(6), 1119–1139. ISSN 0889-3268. Available at:  
doi:10.1007/s10869-022-09796-1

NÝVLTOVÁ, V. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2003. ISBN 80-7080-511-0

POPESCU, Elena and Tudorel POPESCU. *Nonverbal Communication in Job Interviews. A Case Study on Local Organisations*. IEEE, 2019. ISBN 9781728116242.

POVAH, Nigel, Philippa RILEY and Helen ROUTLEDGE. Games based assessment: The expert guide. 2017. In: *Psionline.com* (online) (accessed 15.04.2023). Available at:  
[https://www.psionline.com/wp-content/uploads/GamesBasedAssessment\\_WhitePaper.pdf](https://www.psionline.com/wp-content/uploads/GamesBasedAssessment_WhitePaper.pdf)

PULAKOS, Elaine D.. A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce. *Shrm.org*. 2005. [online] [accessed. 2023-04-25]. Available at:  
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/selection-assessment-methods.pdf>

PRISMA. In: *Prisma-statement.org* (online) (citace říjen, 2., 2022). Dostupné z:  
<http://www.prisma-statement.org/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

REED, Brent N. et al. Situational judgment tests: An introduction for clinician educators. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy : JAACP*. 2022, vol. 5, no. 1, pp. 67–74. ISSN 2574-9870. DOI: 10.1002/jac5.1571

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6935-6

REMANN, Patrik and Angelika NORDIN. Personality tests in recruitment. 2021 In: *Azureedge.net* (online) (accessed 10.04.2023). Available at: <https://cdn-hrnytt.azureedge.net/hrnytt/files/PersonalitytestsinrecruitmentPatrikRemannandAngelikaNord in2021.pdf>

SAKS, Alan M. Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. In: BROWN, Steven D., ed. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, (pp. 682. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc., xiv, 2005, pp. 155–179.

SEARLE, Rosalind H. and Rami AL-SHARIF. Recruitment and selection. In: *Human Resource Management*. Second edition. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge, 2018, pp. 215–237. ISBN 9781315299556.

SEIBT, Johanna and Christina VESTERGAARD. Fair Proxy Communication: Using social robots to modify the mechanisms of implicit social cognition. *Research Ideas and Outcomes*. 2018, vol. 4. ISSN 2367-7163. DOI: 10.3897/rio.4.e31827

SEO, Stela H. et al. Poor Thing! Would You Feel Sorry for a Simulated Robot? A comparison of empathy toward a physical and a simulated robot. New York, NY, USA: ACM, 2015. ISBN 9781450328838.

SCHMIDT, Frank L. and Ryan D. ZIMMERMAN. A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *The Journal of applied psychology*. 2004, vol. 89, no. 3, pp. 553–561. ISSN 0021-9010. DOI: 10.1037/0021-9010.89.3.553

STACHL, Clemens, Ryan L. BOYD, Kai T. HORSTMANN, Poruz KHAMBATTA, Sandra C. MATZ and Gabriella M. HARARI, 2021. Computational personality assessment. *Personality science* (online). 2. ISSN 2700-0710. Dostupné z: doi:10.5964/ps.6115

SMYTHE, Suzanne, Anke GROTLÜSCHEN and Klaus BUDDEBERG. The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the education of adults*. 2021, vol. 53, no. 1, pp. 4–22. ISSN 0266-0830. DOI: 10.1080/02660830.2020.1855870

STANESCU, Dan Florin et al. Game-thinking in personnel recruitment and selection: Advantages and disadvantages. *Postmodern Openings*. 2020, vol. 11, no. 2, pp. 267–276. ISSN 2068-0236. DOI: 10.18662/po/11.2/174

SUEN, Hung-Yue, Mavis Yi-Ching CHEN and Shih-Hao LU. Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in human behavior*. 2019, vol. 98, pp. 93–101. ISSN 0747-5632. DOI: 10.1016/j.chb.2019.04.012

SUEN, Hung-Yue, Kuo-En HUNG and Chien-Liang LIN. TensorFlow-based automatic personality recognition used in asynchronous video interviews. *IEEE access: practical innovations, open solutions*. 2019, vol. 7, pp. 61018–61023. ISSN 2169-3536. DOI: 10.1109/access.2019.2902863

TAYLOR, Stephen, 2008. *People Resourcing*. 4th ed. London, England: Chartered Institute of Personnel & Development. ISBN 9781843981985.

Testy psychologické. In: Sociologická encyklopedie (online) (citace duben, 10., 2023).  
Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Testy\\_psychologick%C3%A9](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Testy_psychologick%C3%A9)

TIABA, I. and F. Z. NADJAI, 2020. Exploring EFL Doctoral Students' Perceptions of Employment Interviews for a Faculty Position. *Traduction Et Langues*. 19(01), 184–205.

TOLDI, Nicole L. Job applicants favor video interviewing in the candidate-selection process. *Employment relations today*. 2011, vol. 38, no. 3, pp. 19–27. ISSN 0745-7790. DOI: 10.1002/ert.20351

TORRES, Edwin N. and Amy GREGORY. Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International journal of hospitality management*. 2018, vol. 75, pp. 86–93. ISSN 0278-4319. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.03.011

TORRINGTON, Derek, Stephen TAYLOR and Laura HALL. *Human Resource Management*. Pearson Education UK, 2008. ISBN 9786611552596.

VIVIANO, J. *How to Succeed in a Case Study Interview* (Online Course). 2020. (citace duben, 10., 2023). Dostupné z: <https://careerservices.fas.harvard.edu/classes/how-to-succeed-in-a-case-study-interview/>

WEATHER, W. B., K. DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

WEINER, Irving B. and Roger L. GREENE. *Handbook of personality assessment*. 2. ed. Nashville, TN: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 9781119258889.

WILMOT, Michael P. and Deniz S. ONES, 2019. A century of research on conscientiousness at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* [online]. 116(46), 23004–23010. ISSN 0027-8424. Available at: doi:10.1073/pnas.1908430116

WOODS, Stephen A. et al. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European journal of work and organizational psychology*. 2020, vol. 29, no. 1, pp. 64–77. ISSN 1359-432X. DOI: 10.1080/1359432x.2019.1681401

YEUNG, Rob. *Successful Interviewing and Recruitment*. London: Kogan Page Limited. 2008. ISBN 978 0 7494 5164 6

ZHANG, Don C. Horse-sized ducks or duck-sized horses? Oddball personality questions are likable (but useless) for organizational recruitment. *Journal of business and psychology*. 2022, vol. 37, no. 1, pp. 215–233. ISSN 0889-3268. DOI: 10.1007/s10869-021-09740-9

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Metody používané při výběru zaměstnanců. Z *Resourcing and Talent Planning Survey report 2022*, str. 28 [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

Obrázek 2: Využívání technologií v přijímacím procesu. Z *Resourcing and Talent Planning Survey report 2022*, str. 29 [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

# Zadání práce (kopie)



## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Lucie Strítěská

**Studium:** I2000150

**Studijní program:** B0413A050021 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Ekonomika a management

**Název bakalářské práce:** **Současné trendy ve vedení přijímacích pohovorů.**

**Název bakalářské práce AJ:** Current trends in conducting HR interviews.

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce je představit současné moderní metody vedení přijímacích pohovorů a pomocí metodiky PRISMA provést analýzu současných trendů.

Osnova:

1. Úvod
2. Přijímací pohovor a jeho postup
3. Cíl práce a metody
4. Analýza současných trendů vedení přijímacích pohovorů
5. Závěr
6. Seznam použité literatury

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

*International Journal of Human Resource Management*. London: Routledge, 1990-. Vychází 1x ročně. ISSN 1466-4399

*International Journal of Selection And Assessment*. Oxford: Blackwell Publishers, 1993-. Vychází 1x ročně. ISSN 1468-2389.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu. 3., přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

**Zadávající pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 15.10.2021