

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Šmídová

Vedení výběrového pohovoru

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Eva Šmídová

Leading of the selection interview

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 3. 2013

Eva Šmídová

Poděkování

Chtěl(a) bych poděkovat Ing. Juraji Eiselovi za odborné vedení práce a rady při jejím zpracování.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá se personální činností, procesem náboru a výběru zaměstnanců a poukazuje na důležitost efektivně vedených pohovorů. Rozebírá přípravu na pohovor, plánování a průběh pohovoru a vliv neverbální komunikace na průběh pohovoru. Poskytuje informace o nejčastějších výběrových metodách a vyjmenovává druhy rozhovorů. Na závěr je popsána příprava všech zúčastněných na nástup nového pracovníka do zaměstnání.

Klíčové pojmy

Nábor zaměstnanců, neverbální komunikace, pohovory, příprava, rozhovory, testy, výběr uchazečů.

Annotation

This bachelor thesis deals with the topic of human resources, job recruitment and the selection process in addition to pointing out the importance of effectively led recruitment interviews. Also includes a description and analysis of the preparation for an interview, the interview itself, the progress of the interview and the influence of non-verbal communication. At last, but not least, the thesis provides a description of the most commonly applied selection methods and enumerates different types of interviews. In the end it offers a description of the preparations needed for the employees when entering the job.

Key words

Candidate selection, conversations, interviews, non-verbal communication, preparation, tests.

OBSAH

ÚVOD	8
1 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	9
2 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ	12
3 OSLOVENÍ UCHAZEČŮ	17
3.1 Metody oslovení	19
4 VÝBĚROVÝ POHOVOR	23
4.1 Příprava na pohovor z pohledu tazatele	24
4.2 Plánování pohovorů	26
4.3 Příprava na pohovor z pohledu uchazeče	31
4.4 Průběh pohovoru	33
4.5 Dokumenty od uchazečů.....	35
4.6 Chyby při vedení pohovoru.....	36
5 TESTY	41
5.1 Další metody výběru	47
6 DOTAZOVÁNÍ, TYPY OTÁZEK	51
6.1 Otázky u výběrového řízení.....	54
7 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE V RÁMCI POHOVORU	58
8 NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ	60
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	66

ÚVOD

Bakalářská práce se bude zabývat jednou ze stěžejních součástí procesu řízení lidských zdrojů, což je nábor a výběr zaměstnanců, konkrétně vedením výběrového pohovoru.

Vhodně vybraný zaměstnanec představuje klíčový potenciál, jehož přínos je pro organizaci nenahraditelný. Výběru pracovníků se vyplatí věnovat maximální pozornost a péči, jelikož nesprávná volba může organizaci velmi uškodit a následky mohou být fatální.

Zejména v dnešní době, kdy je mezi firmami velká konkurence, je obzvlášť důležité zaměstnávat schopné, kvalifikované, loajální pracovníky. Jen tak bude organizace konkurenceschopná a podaří se jí dosáhnout vytyčených podnikových cílů.

Je několik způsobů, jak zaměstnance s požadovanými schopnostmi a dovednostmi získat. Jedním z nich je výběrový pohovor. Právě výběrový pohovor je stále oblíbená a nejčastěji používaná metoda k výběru pracovníků v České republice.

Smyslem výběrového řízení je obsadit pracovní místa v organizaci potřebným počtem a kvalitou pracovníků. Výběr probíhá prostřednictvím osoby nebo skupinou osob, jejichž úkolem je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání je tím nejvhodnějším. Tyto osoby se mohou rozhodovat na základě různých předpokladů a mohou odlišně posuzovat způsobilost uchazeče.

Umění vést pohovor patří mezi nezbytnou výbavu každého manažera, avšak většině z nich se dostane minimálního nebo žádného výcviku. Osoby vedoucí pohovor musí mít určité dovednosti a zkušenosti s vedením výběrových pohovorů a je nutné, aby se na celý proces přijímání pracovníků a pohovor připravily správně a eliminovaly chyby při jednání s uchazeči. V dnešní době ve velkých a středních podnicích většinou zajišťuje výběr zaměstnanců specializované HR oddělení.

Pakliže je výběrový pohovor veden správně, stává se velmi efektivním nástrojem s ohledem na čas, peníze a místo. Řešení nábora a výběru včetně pohovoru je důležitým momentem nejen pro organizaci, ale i pro uchazeče, který se rozhoduje, zda nabízenou pozici přijme.

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat ucelené rady a vodítka o tom, jak se připravit na výběrový pohovor za účelem výběru nových zaměstnanců. Dále pak má za cíl poskytnout náhled do problematiky získávání a výběru zaměstnanců, poukázat na vhodné způsoby vedení výběrového pohovoru a také popsat základní přípravu na pohovor ze strany uchazeče.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

„Úspěch každé organizace závisí na kvalitě lidí, které zaměstnává. Proto je důležité náborovému a výběrovému procesu věnovat náležitou pozornost. Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude *pravděpodobně* nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině týmu i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny týmu, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině týmu i organizaci.“ (Koubek, 2007a, s. 166)

F. Koubek v této definici zdůrazňuje slovo *pravděpodobně*, protože žádná metoda výběru pracovníků nám nezaručí, že její pomocí vybereme nejlepšího kandidáta, který se bude chovat tak, jak podnik očekává. Proto je třeba při výběru kombinovat více metod.

Dle Armstronga (2007, s. 343): „Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“

V průběhu výběrového procesu by se nám měly informace získané od uchazečů potvrdit, či vyvrátit.

F. Hroník (2007, s. 111) chápe výběr jako transplantaci: „Získáváme spokojené a vybíráme nejvhodnějšího, řečeno jazykem transplantace, ne každý dárcce, byť by jeho orgán byl supervýkonný a bezvadný je vhodný. Vybíráme tedy zdravé a výkonné orgány, ale také se stejnými imunobiologickými charakteristikami „stejně krevní skupiny“. Je třeba být si náležitě vědom, že každý výběr je zásah do živého organismu.“

„Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístup charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného místa, ale požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.“ (Armstrong, 2007, s. 364)

„Pro dosažení cílů organizace a jejích členů je nutná součinnost způsobilostí pracovníků a způsobilosti organizace. Jde o vztah, který vystihuje tzv. triáda úspěšnosti. Ta předpokládá soulad mezi **umět, chtít a moci**.

Umět znamená disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi.

Chtít vyjadřuje energetizaci jedince, tj. podíl jeho potenciálu, který je ochoten poskytovat firmě.

Moci vymezuje předpoklady k tomu, aby zaměstnanec mohl potřebné změny uskutečňovat, své způsobilosti aktivně uplatňovat.“ (Barták, 2011, s. 53)

O získávání pracovníků se často hovoří jako o náboru. Avšak v moderní teorii řízení lidských zdrojů se nábor a výběr od sebe liší. Fr. Koubek soudí: “Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání pracovníků zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.“

Nábor a výběr má několik fází a je to proces, který začíná popisem pracovního místa, pokračuje přes formulaci kritérií výběru, volby způsobu získávání a metod výběru, volby způsobů realizace až po závěrečné vyhodnocení a rozhodnutí. Do tohoto procesu jsou začleněni lidé s co největší profesionalitou za použití co nejnižších nákladů. Práce, které nevyžadují odborné znalosti, mohou vykonávat pracovníci s běžnou kvalifikací.

Po celou dobu procesu náboru a výběru pracovníků organizace komunikuje s vnější a vnitřní veřejností. Z této komunikace si lze udělat obraz o kvalitě fungování celé organizace, zejména o tom, jakou vážnost přikládá svým pracovníkům. V průběhu procesu je několik kritických míst a předpokladů (Hroník, 2008, s. 35):

- většina uchazečů bude odmítnuta,
- uchazeči z externích zdrojů jsou buď zákazníci, nebo dodavatelé či specialisté a tudíž reprezentují a budou reprezentovat určitý vztah k firmě,
- organizovanost celého procesu.

Organizace by měla vytvářet příznivý dojem a soustředit se nejen na proces inzerování, ale také na další komunikaci. Zejména na komunikaci prostřednictvím korespondence, osobního kontaktu a organizování celého procesu náboru a výběru.

V dnešní době je také nutné brát v potaz ekonomickou stránku výběrového pohovoru, dále je třeba dbát na jeho etický průběh a v poslední řadě také na efektivitu náboru a výběru. PhDr. Hroník (2008, s. 35) soudí, že je třeba sledovat tyto 3E a popisuje následovně, co každý pojem znamená.

„Efektivní nábor a výběr znamená získání vhodného pracovníka ve správný čas a zhodnocení získaných údajů. Proto je třeba nepřetržitosti náboru a výběru, aby nevznikaly ztráty různého druhu, které vyplývají z neobsazení funkčního místa. Zároveň při každém výběrovém řízení získáme řadu cenných údajů od přijatých pracovníků, které můžeme dále využít v jejich rozvoji.

Etický nábor a výběr znamená, že poskytujeme stejnou příležitost a šanci všem. Etičnost náboru a výběru je dána kritérii, podle kterých vybíráme uchazeče. Etická kritéria tvoří soubor dvou spolupůsobících kritérií, která lze následně charakterizovat:

- jsou v moci uchazeče,
- mají bezprostřední vztah k výkonu funkce a k pracovnímu chování.

V moci uchazeče není třeba jeho pohlaví, rasa, národnost, věk apod. Bezprostřední vztah k výkonu a k pracovnímu chování obvykle nemá náboženské vyznání, sexuální orientace, apod. Např. není etické požadovat (byť ne otevřeně v inzerci) muže ve věku do 30 let.

Ekonomický nábor a výběr snižuje fluktuaci a zvyšuje výkonnost organizace. Je pro nás důležité sledovat, jaká je návratnost nákladů vynaložených na získání určitého pracovníka. Pravidelně získané údaje tohoto druhu nás pak vedou k posouzení efektivity výběrového řízení a k případné korekci užitých metod. Pochopitelně, že návratnost vynaložených nákladů na získání určitého pracovníka neodráží jen kvalitu výběrového řízení, ale i kvalitu procesu adaptace.“

Po celou dobu výběrového řízení, by organizace měla mít na paměti, že proces výběru pracovníků není jen jednostranná záležitost. Zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale také je to uchazeč, který si vybírá svého zaměstnavatele. Stává se, že uchazeč, který by byl pro organizaci nejvhodnější práci nakonec odmítne. Na vině právě může být špatná organizace výběrových procedur. Na tuto okolnost je třeba pamatovat po celou dobu jednání s uchazeči o zaměstnání a také při plánování procesu získávání a výběru pracovníků.

2 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ

Požadavky na pracovní místo

Pokud jsme se rozhodli obsadit pracovní místo z vnějších zdrojů, je třeba stanovit požadavky na uchazeče. Proto potřebujeme znát popis práce nebo pracovní náplň daného místa.

Musí být tedy detailně stanoveno dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 25):

- jaké místo chceme obsadit,
- co musí splňovat osoba na tomto místě zaměstnaná,
- míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta,
- kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějšího kandidáta,
- nejvhodnější formy pro jeho získání.

Nemá-li tazatel k dispozici žádný popis pracovního místa, je důležité, aby probral podrobnosti se spolupracovníky a se svým nadřízeným. Tímto způsobem si může udělat tazatel představu o tom, jaké vlastnosti a dovednosti by měl kandidát mít a bez jakých požadavků na pracovníka se daná pracovní pozice neobejde.

Informace potřebné k analýze pracovních míst získáme dle J. Bartáka (2001, s. 49):

- rozhovorem se stávajícím držitelem pracovního místa,
- rozhovorem s jeho nadřízeným,
- rozhovorem se spolupracovníky dosavadního držitele pracovního místa,
- rozhovorem s jeho podřízenými,
- rozhovorem s lidmi, kteří přicházeli s držitelem pracovního místa do kontaktu.

Nejčastějším a zároveň nejlepším zdrojem informací je člověk, který pracuje na analyzovaném pracovním místě. O pracovní náplni a vykonávané práci má nejpřesnější znalosti, které však mohou být subjektivně zkresleny.

Popis a analýza pracovního místa

Pracovní místo představuje základní prvek organizační struktury. Pracovní místa zabezpečují efektivní uspokojování potřeb organizace. Pracovní místa by také měla odpovídat potřebám a možnostem pracovníků.

„Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měly být přiměřené jeho schopnostem. Analýza pracovního místa odpovídá na následující otázky (Barták, 2011, s. 45):

- jak přispívá tato pozice (toto oddělení) k dosažení cílů organizace?
- jak přispívají činnosti vykonávané na daném pracovním místě k celkovému výsledku?
- není daná pozice (oddělení) pouhým reliktem minulosti, bez přínosu pro současnost a budoucnost organizace?“

Analýza pracovního místa pomáhá odhalit, zda je nutné hledat nového pracovníka. Aby organizace obstála v konkurenci, je nutné klást důraz na efektivní hospodaření s pracovní silou a neustále se snažit snižovat náklady na práci. Před tím, než začneme hledat nové pracovní síly, je vhodné zvážit následující možnosti (Koubek, 2007a, s. 133):

- zrušení pracovního místa;
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné;
- pokrytí práce formou přesčasů;
- pokrytí práce formou částečného úvazku;
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru;
- pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti;
- pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací, outsourcingem);
- práce vyžaduje plný úvazek.

Popis pracovního místa je důležité vytvořit, abychom věděli, koho chceme nabídkou oslovit, pomocí jakých metod zaměstnance získáme, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a podle jakých kritérií budeme uchazeče vybírat.

Je nutné proto vědět vše o pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a dále jaké vlastnosti a dovednosti musí mít pracovník, aby mohl vyhovět povaze daného pracovního místa.

Popis pracovního místa je též důležitý pro uchazeče, aby si mohli udělat představu o náplni práce na obsazovaném pracovním místě a rozhodnout se, zda na nabídku odpoví.

Popis pracovního místa dle Koubka (2007b, s. 78):

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání;
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný;
- místo výkonu práce;
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce;
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a mzdové / platové podmínky.

Požadavky na kandidáta

U kandidáta budeme zkoumat jaké má vzdělání, kvalifikaci, jaké jsou jeho dovednosti, pracovní zkušenosti a jeho osobní charakteristiku.

Uvedené požadavky na pracovníka bychom si měli pro účely získávání a výběru pracovníků rozdělit podle Koubka (2007b, s. 78) na:

- nezbytné: nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě;
- žádoucí: nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem;
- vítané: nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v podniku, činí jej flexibilnějším;
- okrajové: nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadno možné je zajistit jinak.

Specifikace požadavků na pracovníka dle Armstronga (2007, s. 344):

- odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;

- požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analýzy charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon;
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat;
- zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce;
- zvláštní požadavky – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy;
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnosti uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé bydliště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.;
- možnosti splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Při specifikaci pracovního místa je třeba se vyhnout nadhodnocení požadovaných kvalifikací a schopností. Je pochopitelné, že každá organizace chce pro sebe toho nejlepšího pracovníka.

Pokud však stanovíme nerealisticky vysoké požadavky na pracovníka, může se stát, že na nabídku zareaguje velmi málo kandidátů. A naopak ti, co byli vybráni po čase zjistí, že svoje znalosti a dovednosti nemohou užívat a rozvíjet a jejich talent tak přichází vniveč.

V inzerátu je pak vhodné uvést všechny nezbytné požadavky na pracovníka, dále vybrat nejdůležitější požadavky žadoucích a nakonec požadavky vítané. V tomto pořadí pak uplatňujeme ve fázi předvýběru a výběru pracovníků. Tento krok je velmi

důležitý, protože jakmile je nabídka práce zveřejněna, již se nedá změnit. Nabídka práce je forma sdělení, která může ovlivnit odezvu potencionálních uchazečů.

Další možností je využití tradičních systémů klasifikace. Nejznámějšími jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgersem a pětistupňový model Munro – Frazerův (Armstrong, 2007, s. 345):

Sedmibodový model

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu;
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti;
4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
6. dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby;
2. získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
3. vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit;
4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
5. emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

3 OSLOVENÍ UCHAZEČŮ

Ještě před tím, než bude třeba obsadit uvolněné místo a zahájíme proces vedoucí k přijetí nového zaměstnance, musíme si odpovědět na důležité otázky (Matějka; Vidlař, 2007, s. 17):

- Využili jsme všechny varianty k vyřešení tohoto problému?
- Provedli jsme skutečně důkladnou analýzu potřeb?
- Musíme tuto činnost zajistit?
- Opravdu je nezbytné jít do jistého rizika a vyhledávat nové zaměstnance?
- Proč třeba napřed nezkusíme využít vlastních zdrojů, nebo dokonce rezerv?

Organizace může obsadit volná místa jak ze zdrojů vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou vlastní pracovníci. Vnějšími zdroji všichni ti, kteří stojí mimo firmu.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří: (Koubek, 2007a, s. 129)

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Mezi hlavní vnější zdroje patří: (Koubek, 2007a, s. 129-130):

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;

- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Metodu oslovení vybíráme podle toho, jaká je situace na místním trhu práce. Pochopitelně snazší je provádět nábor na velkém trhu práce. Vybíráme metodu oslovení i podle toho, zda se jedná o velký podnik. Pro velkou organizaci je nábor snadnější. Platí také to, že kvalifikovanější zaměstnance budeme shánět hůř, než ty bez kvalifikace. Také bude v tomto případě i nábor dražší.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody, stejně tak má své nevýhody získávání uchazečů z vnějších zdrojů.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (Koubek, 2007a, s. 130):

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- uchazeč lépe zná organizaci,
- zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního místa),
- lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly.
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů (Koubek, 2007a, s. 131-132):

- škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možno nalézt uvnitř organizace,
- do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku,
- zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci,

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější,
- adaptace a orientace pracovníků je delší,
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Pro organizaci je výhodnější obsazovat volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů, tato praxe se hojně používá ve vyspělých zemích. Je jednodušší získat informace o vnitřních zdrojích. Organizace si může s předstihem vytipovat pracovníka, který se bude hodit nejlépe na novou pozici, která má v budoucnu vzniknout.

Pracovníka, kterého již známe, nemusíme seznamovat s organizací a jejím chodem a odpadá tak dlouhé období adaptace, kdy se nový zaměstnanec musí nejdříve zaučit a zaškolit. Teprve potom začne podávat plný výkon. Nezanedbatelná je také částka ušetřená za drahou inzerci a práci lidí, jenž by museli nového pracovníka vybírat.

3.1 Metody oslovení

Inzerce

Cílem inzerování je dle Gosiorovského (2005, s. 36)

- upoutat pozornost – inzerát musí být konkurenceschopný,
- vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- stimulovat akci - poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst jej do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

„Metoda oslovení pomocí inzerce je velmi efektivní. Informace o volném pracovním místě se poměrně rychle dostane k adresátovi, o volném místě se dozví mnohem větší množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků, inzerát jde za potencionálním uchazečem až do jeho soukromí, lze jej formulovat tak, aby se stal nástrojem autoselekce uchazečů. Inzerát je poměrně drahý, zejména pak inzerát, který má být skutečně efektivní“ (Koubek, 2007b, s. 86)

Internet

V současné době existuje velké množství serverů, umožňující organizacím umístit svou nabídku zaměstnání. Některé organizace mají své vlastní webové stránky, kde mimo jiné uveřejňují vlastní nabídku volných pracovních míst.

„Výhodou inzerce pomocí internetu je relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést detailní informace o firmě, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Možnost použití elektronických dotazníků pro uchazeče či elektronických formulářů pro strukturovaný životopis uchazeče“ (Koubek, 2007b, s. 87)

Úřady práce

Úřady práce slouží jak osobám hledající zaměstnání, tak i organizacím, které pracovníky hledají. Tato metoda je velmi levnou formou získávání pracovníků. Výhodou této metody je, že úřady práce zjišťují potřebné informace o uchazeči, samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr. Nevýhodou je poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce.

Personální agentury

Zprostředkování pomocí personální agentury je velice rychlé a efektivní. Velkou nevýhodou je cena, kterou si agentura účtuje za své služby. Organizace sdělí agentuře své požadavky na pracovníka a ta pak provede jejich vyhledání a výběr.

Personální agentury též disponují vlastní databází kvalifikovaných uchazečů, než jaká je k dispozici na volném trhu. Organizace, které se potýkají se sezónními výkyvy nebo potřebují dočasně zvýšit kapacitu firmy je personální agentura schopna zajistit a dočasně přidělit pracovníky.

Uchazeči se nabízejí sami

Některé firmy mají tak dobrou pověst, že si mohou dovolit čekat, až je kontaktují sami uchazeči. Zejména se jedná podniky s velmi dobrými sociálními podmínkami, zajímavými pracovními pozicemi a náplní práce. Je jistě velkou výhodou nemuset utrácet peníze za inzerci. Avšak tato metoda má svá úskalí.

„Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, někdo se jimi však musí zabývat. Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, není kampaňovitá jako v případě, kdy organizuje získávání sama organizace. To opět může narušovat práci personalistů či jiných manažerů, ti musejí být připraveni kdykoliv reagovat na nabídku, jednat s

uchazeči a odmítat je tak, aby to neuškodilo organizaci. V neposlední řadě tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase a při výběru obvykle nelze použít jednoho z nejdůležitějších nástrojů, tj. vzájemného porovnání schopností a kvalit většího množství uchazečů.“ (Koubek, 2007a, s. 136). Proto u této metody hrozí větší pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného uchazeče.

Venkovní inzerce – poutače, vývěsky a billboardy

Tímto způsobem bývají oslovováni především pracovníci, kterých je potřeba ve větším množství a jsou dlouhodobě nedostateční. Umísťuje se blízko frekventovaných míst, jako jsou např. autobusové zastávky. Tato metoda se uplatňuje zejména při hledání pracovníků pro nově postavenou firmu nebo její nové pobočky.

Informace z vývěsky by měla poskytnout uchazeči všechny nezbytné informace o pracovní pozici, informace o termínu, v němž se mají uchazeči přihlásit, jakým způsobem a kam mají své nabídky posílat.

Tato metoda je relativně levná. Všechny informace z vývěsky by měly sloužit k tomu, aby uchazeči měli dostatek informací k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet či neucházet. Není příliš vhodná k oslovování kvalifikovaných pracovníků. K vývěsce se dostane jen určitý okruh lidí, kteří si jí všimnou.

Doporučení současného pracovníka organizace

„Mezi pasivní metody získávání pracovníků patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. K tomu je však třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze. Lze přitom uplatnit i určité stimulační nástroje např. odměňovat pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče.“ (Koubek, 2007a, s. 136)

Výhodou je, že se pracovník organizace za člověka, kterého doporučuje tzv. zaručí. Tato metoda se používá i při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí v organizaci. Vedoucí pracovníci mohou doporučovat své podřízené k povýšení.

Oslovení bývalých zaměstnanců

Mezi bývalé zaměstnance, které je možno oslovit, řadíme ty, se kterými byl rozvázán pracovní poměr pro nadbytečnost v době recese, restrukturalizace a při zeštíhlování organizace. Často se stává, že pracovník najde při příchodu do práce na

stole obálku s výpovědí a jeho pracovní místo je vyklizené. Organizace takovým chováním zřejmě naznačuje, že do budoucna nepočítá s oslovením svých bývalých pracovníků.

„Při zeštíhlování firmy je tedy třeba postupovat promyšleně a s všemožným respektem k těm, kteří odcházejí, protože dopředu nemůžeme vědět, zda tyto pracovníky, kteří velmi dobře znají firmu, mají určitou kvalifikaci, nebudeme v blízké či vzdálenější budoucnosti potřebovat. Taktéž je třeba mít na paměti, že způsob, s jakým se s nimi firma rozchází, významně ovlivňuje povědomí o ní, její image a následně má vliv na celý proces vyhledávání a získávání.“ (Hroník, 2007, s.140)

Některé firmy si vytvářejí databáze o svých bývalých zaměstnancích, včetně těch, kteří odešli za lepší pracovní nabídkou.

Praxe a stáže

Některé firmy umožňují studentům praxe a stáže v oboru, který studují a po skončení studia nacházejí ve firmě uplatnění. Firmy tak mohou lépe poznat své možné budoucí zaměstnance a ověřit si, jak zapadnou do kolektivu a jejich pracovní výkon. Studenti se naopak mohou seznámit blíže s firemním prostředím a programem.

Spolupráce s odbory

Tato metoda získávání pracovníků se moc neuplatňuje. Avšak kooperací s odbory takto lze získat vysoce kvalifikované dělníky. Odbory si vedou vlastní databázi pracovníků, zejména těch řemeslně vzdělaných. Tento způsob získávání je vhodný, zejména vzniká-li nová organizace.

Dny otevřených dveří

Dny otevřených dveří pořádají hlavně velké firmy, které mají dobré jméno a jsou známé. Cílem otevřených dveří je oslovit širší okruh potencionálních spolupracovníků. Uchazeči se mohou seznámit se zástupci managementu, dozvědět se informace o pracovních místech, prohlédnout si zákulisí firmy. Tato metoda je vhodná pro oslovení pracovníků všeobecných profesí (účetní, pracovníci Call Centra, sekretářky, asistentky apod.). Relativně levná metoda za situace, kdy na pracovním trhu není nadbytek všeobecných profesí.

4 VÝBĚROVÝ POHOVOR

Výběrový pohovor je mezi zaměstnavateli oblíbená a často používaná metoda výběru zaměstnanců. Nepatří mezi nejspolehlivější metody, ale má jednu velkou výhodu. Dává nám možnost prohlédnout si uchazeče. Již to, jak uchazeč vypadá a jak se chová během pohovoru, nám napoví, zda zapadne do organizace či kolektivu. Člověk jako tvor společenský rád potkává nové lidi. Mnoho z nás také věří, že dokáže odhadnout člověka, kterého má před sebou. Pro uchazeče je pohovor možnost seznámit se blíže s prostředím organizace a utvořit si prvotní dojem o svém možném budoucím zaměstnavateli.

Vedení pohovorů je dle Bělohlávka (2009, s.14): „Zvláště významnou činností manažerů, spojenou s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Vyplatí se věnovat prostor a pozornost této aktivitě, na kterou často zbývá málo času. Chybně vybraný pracovník, který nezvládá své úkoly, demotivovaný zaměstnanec, který příliš nechápe, v čem by se mohly jeho práce či chování k lidem zlepšit, či protřelý jedinec, který zneužívá svého zaměstnavatele k dosahování osobních výhod, jsou dlouhodobým problémem pro nadřízeného, jenž neměl čas obětovat několik desítek minut ve chvíli, kdy byla komunikace s tímto člověkem potřebná.“

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 369): „Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa.“

K tomu, aby byl pohovor efektivní a splnil to, co se od něj očekává, je tedy nejen potřeba, aby si udělala organizace čas na provedení pohovoru. Ale též je důležitá i kvalita výběrového pohovoru. Tazatelem by měl být člověk, který má s vedením pohovorů zkušenosti a pohovory umí vést správně. Jen tak se nám podaří vyhnout špatné volbě kandidáta. Je proto v zájmu nadřízeného dbát na proškolení takového pracovníka a poskytnout mu účast na vzdělávacím kurzu.

F. Hroník (2007, s. 114) říká: „Cílem výběrového interview je především pozitivní výběr, zde již hledáme odpověď na otázku 'koho ano?'. 'Kdo nejlépe zapadne...?' K výběrovému interview, které se koná za aktivní účasti budoucího nadřízeného, v ideálním případě postupují jen ti uchazeči, kteří jsou dle mnohých kritérií srovnatelní a je předpoklad obtížného rozhodování.“

Dle J. Bartáka (2011, s. 58) „je cílem výběru nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, vč. postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérovému růstu. Podstatou výběru je konfrontace požadavků na způsobilosti pracovníka na dané pracovní pozici s reálnými způsobilostmi, jimiž disponuje příslušný kandidát. Obsahem výběru je posouzení, zda, příp. do jaké míry, odpovídají předpoklady jednotlivých uchazečů požadavkům daného pracovního místa a rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta z hlediska současných i perspektivních potřeb organizace.“

Koubek (2007, s. 179) popisuje cíle pohovoru následovně:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;
- posoudit osobnost uchazeče.

K samotnému výběrovému pohovoru již pak zveme uchazeče, kteří prošli prvním sítím výběru. Jsou to ti uchazeči, kteří splňují inzerované požadavky organizace. Samotný výběrový pohovor nám však nemusí ukázat na nejvhodnějšího kandidáta, obzvlášť pokud se nám zdají všichni uchazeči stejně vhodní. Je proto vhodné doplnit výběrový pohovor dalšími metodami výběru. Tyto metody nám mohou pomoci zredukovat počet kandidátů.

4.1 Příprava na pohovor z pohledu tazatele

Základem úspěchu pohovoru je dobrá příprava, abychom se vyhnuli výběru špatného zaměstnance. Před tím, než pozveme kandidáty k přijímacímu řízení, je třeba prvně vytřídit ty, které pozvat nechceme, nebo ty, kteří nevyhovují. Důvodem k vyřazení může být i pozdní doručení nabídky. Kandidáty třídíme podle kritérií, které jsme si stanovili na začátku a nyní je můžeme použít.

Před hlavním pohovorem je třeba vytřídit na základě zaslaných podkladů uchazeče, kteří se nejvíce blíží stanoveným požadavkům. Tzv. předvýběr zakončuje fázi získávání a navazuje na samotný výběr. V této fázi jsou uchazeči hodnoceni na základě jimi zaslaných dokumentů. Zda tato fáze bude úspěšná, závisí na tom, zda byl zvládnut nebo nezvládnut celý proces získávání. Jestliže byla nabídka zaměstnání sestavena špatně, nyní se projeví následky, protože už není čas na nápravu nabídky zaměstnání a shánění nových uchazečů.

Pro usnadnění rozhodování si můžeme vytvořit vyřazovací matici. Podle M. Dale (2006, s. 61): „Matice poskytuje prostředek, jak analyzovat uchazeče způsobem, který pomáhá snížit subjektivní vlivy. Začněte u kritérií, která jste si stanovili v rané fázi náborového procesu, když jste tvořili profil zaměstnance. Pak jednoduše přidáte jméno nebo kód každého uchazeče. Pokud si přejete, můžete si připravit bodovací schéma, takže uchazeče s nejvyšším počtem dosažených bodů pozvete k přijímacímu pohovoru. Anebo můžete použít ukazatele, takže konečné rozhodnutí bude kvalitativní povahy.“

Uchazečům, kteří k samotnému pohovoru nebudou pozváni, by mělo být posláno oznámení s důvodem neúspěchu a poděkování za zájem pracovat v naší organizaci. Dále se můžeme zmínit o možné budoucí spolupráci, pokud se ve firmě uvolní jiné pracovní místo. Uchazeče informovat o tom, že byli zařazeni do firemní databáze a pokud taková situace nastane, s dovolením se na ně obrátíme. Takové jednání je vůči uchazečům slušné a nikdy by nemělo být odměřené. Odmítnutí uchazeči mohou chtít zkusit své šance příště nebo opravdu bude potřeba rychle obsadit pracovní pozici a oslovit s nabídkou někoho z neúspěšných uchazečů. Mikuláščík (2010, s. 149) doporučuje poslat dopis nejprve tomu kandidátovi, kterého chceme přijmout a ujistit se, že do zaměstnání nastoupí (a kdy nastoupí) a teprve po pozitivním potvrzení poslat všechny negativní odpovědi.

Dále je potřeba shromáždit potřebné dokumenty, aby uchazeči mohli být posuzováni na základě stejných podkladů. Následně se dle Armstronga (2007, s. 358): „Uchazeči porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní. Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřazený obsazovanému místu. Ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být přibližně mezi čtyřmi a osmi“.

Méně než čtyři uchazeči umožňují celkem malou volbu, ale tato situace může nastat v případě, že na nabídku zareagoval nedostatečný počet uchazečů. Více než osm uchazečů znamená zvýšenou časovou zátěž a hrozí nízká efektivita rozhodování.

4.2 Plánování pohovorů

Nyní je potřeba se rozmyslet, jaký druh rozhovoru využijeme při setkání s kandidáty. Zvolíme – li rozhovor neřízený, neznamena to, že se na něj nepotřebujeme připravit. Příprava je nezbytná pro všechny druhy rozhovorů.

F. Hroník popisuje rozhovor dle iniciativy uchazeče a tazatele: (2006, s. 40):

- Řízený, programovaný, tazatelem strukturovaný s iniciativou na jeho straně
 - plně standardizovaný, který má pevnou strategii a taktiku. Tazatel postupuje u každého uchazeče podle předem vypracovaného a jednotného scénáře, pokládá stejné otázky v daném pořadí, není dovoleno žádné odchýlení;
 - částečně standardizovaný, který má pevnou strategii, ale taktika je poměrně volná: Tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek, objevují se otázky, které jsou pokládány jen u jednoho uchazeče, zatímco u druhého ne;
 - volný, který má rámcově stanovenou strategii, taktika je zcela volná. Je zřetelný cíl, ale otázky, pomocí nichž se má cíle dosáhnout, nejsou předem stanoveny;

- Neřízený, neprogramový, kdy aktivita je na straně uchazeče, který má volnost ve výběru témat, rozhovor není naprogramován, nemá předem stanovený cíl. Tazatel nechá kandidáta mluvit a je pouze na něm, na co se zeptá a co o sobě poví.

Oproti tomu F. Koubek rozlišuje pohovory dle počtu zúčastněných osob (2007a, s. 179):

- *Pohovor 1 + 1*, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace. Posuzování může být dosti subjektivní, na druhé straně však tento typ pohovoru umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru.
- *Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)*, který bývá tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy panelu byli bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a psycholog. Je vhodný při obsazování náročnějších míst.
- *Postupný pohovor* je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů, je však – zejména pro uchazeče - časově náročnější a únavnější a nezdá se, že s každým dalším pohovorem se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče.
- *Skupinový (hromadný) pohovor* je pohovorem, kdy na jedné straně skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů.

Armstrong (2007, s. 375-377) rozděluje strukturované pohovory na:

- strukturované pohovory orientované na situaci
- strukturované pohovory orientované na chování (schopnosti)
- strukturované psychometrické pohovory

Za nejúčinnější formu pohovoru bývá považován *behaviorální pohovor*, protože zkoumá schopnosti a dovednosti uchazeče do hloubky. Tato metoda je založena na konstatování – nejlepší předpovědí budoucího chování je chování minulé a na tom, že lidé se příliš nemění.

Behaviorální pohovor patří mezi strukturované rozhovory a jako všechny typy pohovorů, i tento typ pohovoru musí být předem připravený.

V průběhu rozhovoru se tazatel nesmí spokojit pouze s kandidátovou odpovědí, ale chce, aby vše bylo doloženo příkladem. Kandidát totiž může odpovídat dle odhadu, jakou odpověď chce tazatel slyšet. Je třeba vypátrat a dotazováním si ověřit, zda uchazeč opravdu má takové schopnosti, jaké uvádí. Rozhovor je zaměřen na chování kandidáta, nikoli na jeho osobu.

„Toto chování můžeme mít uspořádáno do jednotlivých definovaných kompetencí. Proto se někdy toto interview nazývá kompetenčním. V kompetenčním

interview máme otázky k jednotlivým kompetencím předpřipravené (Hroník, 2007, s. 314 – 315):

- Co děláte, když někdo z vašich lidí pracuje špatně a neudělá svou práci. Uveďte příklad. (Pak otázky na pokračování - 'a jak to dál probíhalo.')
- Popište nějakou situaci, kdy jste mohl(a) sám plánovat čas. Co jste udělal(a)?
- Jaké máte zkušenosti s nedorozuměním se zákazníkem nebo spolupracovníkem? Jak jste si počínal(a)?
- Řekněte o mi o případu, kdy vás nějaké rozhodnutí shora zdrželo v práci.
- Když jste musel(a) dělat zvlášť nezajímavou práci, jak jste se s tím vyrovnal(a)?
- Dejte mi příklad něčeho, co jste v poslední době v práci dělal(a) a přineslo vám to velké uspokojení.
- Jak si počínáte, když dostanete úkol, který považujete za nesmyslný.
- Podle čeho druzí mohou poznat, že disponujete..., kterou považujete za svou silnou stránku?
- Kdy jste zažil(a) pracovní úspěch a v čem spočíval? Jaký byl podíl váš a podíl druhých lidí? Jaká byla vaše role?
- Jaký je váš nejcennější neúspěch? Jaké byly jeho zdroje (příčiny) a jaký byl jeho vývoj?
- Jak jste se připravoval(a) na toto výběrové řízení? Na jakou přípravu jste zvyklý(á)?“

Metoda STAR

Slouží ke konstrukci otázek (viz otázky dle Hroníka). Název STAR vznikl z počátečních písmen anglických slov S - Situation, tj. konkrétní situace, T – Task, tj. konkrétní úkoly, A – Actions, tj. konkrétní činnosti a R – Results, tj. konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla.

Tazatel pokládáním otázek zjišťuje, co dělal uchazeč v minulosti a jak reagoval v konkrétních situacích, jaké metody použil apod. Dále zjišťuje např. jak se choval v týmu. Jak se choval ve sporných situacích, ke kterým došlo, jak tyto situace řešil a jaký byl výsledek. Pakliže je kompetenční pohovor dobře vedený, tak prozradí, jak uchazeč jedná, uvažuje, jak pracuje s informacemi a zkušenostmi, jež za svůj dosavadní život

získal. Tato metoda umožňuje nejen získání konkrétních informací o uchazečích, ale také lze její pomocí lépe porovnávat jednotlivé kandidáty.

Pro samotné vedení výběrových pohovorů by si organizace měla naplánovat, kde se rozhovor bude konat. Tazateli by měla být vybrána klidná místnost, kde nebude nikým vyrušován. Velmi důležité je výběr místa, kam kandidát bude usazen. Pokud se pohovoru bude účastnit více lidí, je vhodné ustanovit zasedací pořádek pro jednotlivé členy.

Kandidáta je dobré usadit tak, aby se v místnosti cítil příjemně a získal dojem, že je na pohovoru vítaný a cítil se víc jako na přátelském setkání než u výsledku. Místnost by měla být dobře osvětlená s okny. Nemělo by uvnitř být ani zima ani moc horko. Před vstupem do místnosti je vhodné umístit nástěnné zrcadlo, aby se mohl uchazeč před začátkem pohovoru upravit. Je třeba také zajistit, aby uchazeči nesvítilo do očí přímé sluneční světlo.

Samozřejmostí je vypnutý mobilní telefon. V průběhu pohovoru by si měl tazatel dělat poznámky, jinak hrozí, že se mu odpovědi od kandidátů slijí všechny dohromady a nic si nezapamatuje. Nepůsobí však dobře, pokud bude mít tazatel celou dobu nos zabořený v poznámkovém bloku a uchazeči nevěnuje jediný pohled. Kandidát by si to mohl vyložit jako projev nezájmu.

Pohovory by měly být naplánovány tak, aby si tazatel mohl vložit mezi ně přestávky pro osobní potřebu a také je dobré mít určitou časovou rezervu v případě, že se pohovor o pár minut protáhne. Je vhodné vytvořit časový harmonogram a dodržovat ho. Jeho dodržováním dáváme najevo, že si vážíme uchazečovy účasti tím, že šetříme jeho čas a nenecháváme ho zbytečně čekat, což by také mohlo negativně ovlivnit dobrou pověst organizace.

Dále je třeba stanovit, kolik času by mělo být věnováno každému kandidátovi. Pohovor by neměl být příliš krátký, ale ani příliš dlouhý. Obecné pravidlo praví, že je to asi 45 - 60 minut na každého uchazeče. Pro kandidáty s nižší kvalifikací stačí asi 30 minut.

Závěrečná fáze příprav dle M. Dale (2007, s.69):

- Rozhodnout, zda povedete pohovor sami či s pomocí dalších lidí. Pokud chcete zapojit další kolegy, promyslete, kteří to budou.
- Uspořádat přípravnou poradou pro zvolené tazatele; je třeba je informovat, aby správně porozuměli:
- Druhu práce a tomu, co vyžaduje.

- Význam profilu zaměstnance a výběrových kritérií. Všichni musíte mít jasno, co který pojem znamená, jinak se může stát, že každý bude hodnotit jiné věci a dojde k úplně jiným závěrům
- Prodiskutovat role jednotlivých tazatelů:
- Kdo pohovor povede?
- Kdo se začne ptát, kdo bude pokládat otázky, kdo bude odpovídat na dotazy uchazečů a kdo pohovor uzavře.

Pohovor vedený jednou osobou má výhodu v tom, že se nám lépe podaří dosáhnout přátelské atmosféry s větší mírou důvěry. Avšak tazateli hrozí podlehnutí subjektivnímu dojmu, který může být ovlivněn sympatií, předsudky, rychlými závěry.

Před panelem tazatelů se uchazeč nemusí cítit dobře a spíš mu bude připadat pohovor jako zkouška. Výhodou je různost názorů na kandidáta od tazatelů.

Bělohávek (2009, s. 31) doporučuje tuto variantu: „Uchazeč hovoří se dvěma nebo třemi tazateli, ale s každým nezávisle. Tak se může stát, že s někým naváže lepší kontakt a řekne toho více. Pohovor ve dvojici umožní docílit vyššího stupně důvěry a vzhledem ke třem různým tazatelům dosáhneme vyšší objektivity. Kromě toho na různé typy lidí reaguje uchazeč různým způsobem, a tak vlastně sledujeme jeho jednání ve třech různých situacích.“

V současné době je mnoho povolání, ve kterých se vyskytuje prvek stresu. Proto si někdy potřebujeme u kandidáta ověřit jeho schopnost odolnosti vůči stresu. Nejedná se však o pohovor, kdy by měl být uchazeč ponížěn, urážen nebo o agresivní pohovor.

„Je nutno mít na paměti, že vaším úkolem je testovat potencionální zaměstnance stejně jako prodávat vaši společnost. Je dobré, když kandidát odchází s pocitem, že vaše společnost byla přísná a udělala celý proces náročnější.“(Clegg, 2005, s. 27).

Využití tlaku při pohovoru lze aplikovat na uchazeče, kteří mají odpovědi naučené a tazatel potřebuje, aby se opravdu rozpovídali o svých silných a slabých stránkách. Nebo pokud se vyskytly nejasnosti, jež je potřeba ověřit včetně těch, které by uchazeč nejraději skryl. Je-li veden pohovor důkladně, brzy se ukáže, co kandidát opravdu umí a jaké své schopnosti zveličuje.

Hroník (2008, s.47) soudí: „Většina uchazečů je už protřelých různými výběrovými řízeními a na většinu otázek jsou připraveni dopředu. Proto je dobré si připravit, jak uchazeče dostat pod tlak, aby bylo zřejmé, jak pod ním reaguje.“

Je však důležité provést tento typ pohovoru správně a po skončení pohovoru je kandidátovi vhodné vysvětlit důvod, proč byl zvolen takový přístup.

4.3 Příprava na pohovor z pohledu uchazeče

Uchazeč, který hledá zaměstnání, chce jistě během pohovoru udělat na tazatele nebo svého budoucího zaměstnavatele dobrý dojem, obstát v konkurenci ostatních uchazečů a získat zaměstnání. Proto je i pro něj velmi důležitá důkladná příprava před pohovorem. Pokud uchazeč udělá špatný dojem hned na začátku, je jeho šance na úspěch téměř nulová, protože špatný dojem se už těžko napravuje.

Uchazeč by proto měl před přijímacím pohovorem vhodně zvolit ošacení. Zejména dbáme na to, aby šaty byly čisté. Ženám se doporučuje zvolit decentní make-up. Nehty a vlasy by měly být upravené. K oblečení je vhodné zvolit tmavou pouzdrovou sukni ke kolenům, světlou halenku, sako a boty na nižším podpatku. Oblečení by mělo být barevně sladěné, nevolíme žádné velmi výrazné barvy. Muži volí nejčastěji oblek s kravatou. Dbáme na výběr vhodné obuvi a její stav, sešmatlané a špinavé boty mohou poškodit celkový dojem. Nepřípustný je zápach z úst a žvýkání žvýkačky během pohovoru. Stejně zásady slušného chování a vystupování samozřejmě platí i pro tazatele.

Není – li si uchazeč jist výběrem svého oblečení, může zkontaktovat organizaci a zeptat se, zda dodržují dress code a přijít podle toho oblečen. Uchazečům z kreativních oborů nebo špičkovému odborníkovi z oboru IT se dá neformální oblečení odpustit. Může se jednat o osobnost, která působí excentricky, ale je velmi kreativní a může přinést organizaci mnoho nových nápadů.

Před pohovorem si uchazeč zjistí všechny dostupné informace o organizaci a vyhledá si, kde sídlí. Čím více informací uchazeč o firmě bude vědět, tím lépe. Je dobré vědět, jakou má firma minulost a tradici, čím se zabývá, kolik má zaměstnanců, jaké jsou cíle této společnosti a její postavení na trhu. Takové informace lze vypátrat na internetu, v katalozích firmy, z tisku. Výborným zdrojem jsou samotní pracovníci firmy, obchodní partneři atd. Je důležité mít základní informace o podniku před tím, než se dostaví k pohovoru.

Dále by si měl si spočítat, kolik času mu zabere cesta na pohovor. Opožděný příchod by mohl být vykládán jako známka nedostatečného zájmu. Pokud se navrhovaný termín uchazeči nehodí nebo z vážných důvodů se nemůže v navržený termín dostavit, je samozřejmě se omluvit a požádat o jiný termín.

S sebou k pohovoru je dobré si vzít životopis a zvací dopis. Při pohovoru též působí pozitivně, pokud si uchazeč před sebe položí blok na psaní poznámek. Samozřejmostí je mít vypnutý mobilní telefon po celou dobu pohovoru.

Uchazeč by si měl také rozmyslet otázky, na které se bude tazatele ptát. Možnost vyptávat se má nejen tazatel, ale i uchazeč. Je třeba se ptát správně, špatný dotaz by mohl pokazit celý dojem. Například:

„Zda se jedná o nově vytvořené pracovní místo, nebo zaměstnavatel hledá náhradu.“

„Zda byl dotyčný propuštěn nebo odešel sám“.

„Je-li možný karierní postup“.

„Zda je možné si prohlédnout pracoviště.“ „Kdo bude mým hlavním nadřízeným.“ Příp.

„Kdo budou mí podřízení.“

„Jaké jsou cíle společnosti.“

„Nástupní termín, zkušební doba, trvání smlouvy.“

„Kdy můžu očekávat definitivní rozhodnutí.“

Dále je možné se ptát na benefity v organizaci, a zda je nabízí, na své spolupracovníky, platové podmínky apod. Dotaz ohledně platových podmínek se doporučuje klást až v závěru rozhovoru. Uchazeč, který se hned ptá na plat, působí jako lovec odměn a tazatele okamžitě odradí od dalšího jednání.

Tazatel by měl být na tyto a podobné otázky ze strany uchazeče připraven, a dokonce tyto otázky vítá, protože potvrzují uchazečův vážný zájem o nabízenou pozici. Dle Corfield (2005, s. 12) nejčastější chyby u pohovoru, které kandidáti dělají, jsou následující:

- kandidát odpovídá neúplně nebo nesprávně na položené otázky, např. odpovídá příliš krátce nebo jen tak tlachá;
- kandidát neprojevuje ani náznak vzrušení nebo nadšení pro danou práci;
- kandidát nehovoří příliš srozumitelně o svých dovednostech a schopnostech, např. je příliš skromný;
- kandidát užívá okázalý jazyk nebo žargon místo běžného jazyka;
- kandidát neprokládá, že plně zvážil všechny aspekty volného místa, např. je zřejmé, že nemá rád papírování, zatímco je evidentní, že je to významnou součástí nabízené práce;
- kandidát má nedbalý vzhled nebo příliš uvolněný postoj k volnému místu.

Časté chyby v komunikaci během pohovoru: neschopnost se jasně a plynule vyjadřovat a formulovat názory, špatné komunikační návyky (skákání do řeči, nespisovný projev...), uchazeč odpovídá v holých větách.

Pro každého člověka je období, kdy si pro sebe hledá vhodné zaměstnání, velmi vyčerpávající. Uchazeč by měl brát pohovor jako partnerské setkání, při kterém

může dojít k uzavření dohody, popř. neuzavření dohody. V průběhu pohovoru je vhodné nedávat najevo svou nervozitu, netrpělivost, ostýchavost a nerozhodnost. Vyvarovat se nadměrné gestikulace a dávat si pozor na celkovou řeč těla, která by mohla být v rozporu se slovním sdělením.

4.4 Průběh pohovoru

Pohovor bychom měli zahájit uvítáním uchazeče a vhodně navázat kontakt. „Navázání kontaktu slouží především k představení se navzájem a navození atmosféry, kvalitního pracovního společenství.“ (Hroník, 2007, s. 313).

Při představování je třeba dodržet pravidla etikety – dodržet pravidla společenské významnosti. Nepůsobí dobře, je-li představování odbyto ve spěchu, takže se nestihne ani vzájemné představení. Důležité je správně oslovit protějšek. Dbáme na to, abychom správně vyslovili jméno dotyčného. Lidé si většinou velmi dobře zapamatují toho, kdo zkomolil jejich jméno a tuto netaktnost nesou nelibě. Pokud se uchazeč představí pouze příjmením, používáme jen příjmení. Má-li uchazeč u svého jména uvedeno více titulů, pak při oslovování používáme nejvýznamější titul. Důležitý je i způsob podání ruky. Nepůsobí dobře, pokud se budeme hnát ke každému s napřaženou rukou bez vyzvání. Nepodáváme ruku ve stylu leklé ryby, protože to poukazuje na nerozhodnost a nedostatek sebedůvěry.

Uchazečům je vhodné nabídnout na začátku pohovoru něco k pití a občerstvení, protože uchazeč může mít sucho v krku. Navíc je to projev slušného vychování a pomáhá nám také uvolnit atmosféru.

Jak zdůrazňuje Hroník (2007, s. 313): „Navození kvalitního pracovního společenství neznámá podbízání se ve stylu: 'Tak jsme rádi, že vás tu máme, že vás konečně poznávám.', 'To jsme rádi, že jste přišel.' apod. Kvalitní pracovní společenství, krom úvodních zdvořilostních frází: 'Jakou jste měl cestu, našel jste nás snadno?' dobře navodí nabídnutí občerstvení, které pomáhá k odstranění nedůvěry a trémy. K navození kvalitního pracovního společenství slouží i domluva o čase i cíli interviu. Po úvodním 'otřoukání se' a do určité míry i sladění se je možno přijít k jádru výběrového interviu.“

Rozhovor s uchazečem je v zásadě sociálním procesem, kdy na sebe lidé navzájem působí a ovlivňují se. Proto by měl být příjemný a věcný tak, aby si vedoucí

pohovoru získal důvěru a ochotu kandidáta ke spolupráci. Maddux (1994, s. 33) následně doporučuje, jak by měl profesionální vedoucí při rozhovoru postupovat:

- Budte přesný. Jde o obchodní termín jako každý jiný
- Budte ke všem uchazečům stejně přátelský. Způsob, jakým zdravíte a hovoříte, může být chápán jako znamení dobré nebo méně dobré vůle. Když budete od uchazeče k uchazeči své chování měnit, mohl byste být obviněn z toho, že některé z nich diskriminujete.
- Navodte osobní vztah. Snažte se o uvolněnou, avšak obchodní atmosféru, jež podporuje komunikaci.
- Zůstávejte u věci. Ukažte upřímný zájem o uchazeče.
- Ukažte respekt před osobností partnera v rozhovoru. Věnujte každému svému protějšku plnou pozornost a vyslechněte si jeho názory, i když se od vašich odlišují.

Během pohovoru by měli mít lidé vedoucí pohovory na paměti, že jeho průběh je ovlivněn osobností uchazeče a jeho temperamentovými vlastnostmi. Tazatel by proto měl přizpůsobit vedení pohovoru dle temperamentu uchazeče s cílem efektivní komunikace. Temperament je ovlivněn vrozenými předpoklady a nelze jednoduše říct, že jeden typ temperamentu je lepší a další horší.

Jak říká M. Matějka a P. Vidlař (2007, s. 91): „Poznat partnerovu osobnost se proto jeví jako nezbytný předpoklad volby a přípravy optimální strategie či taktiky vedení jednání s ohledem na dosažení určitých sledovaných cílů. Na průběh jednání budou mít vliv zejména vlastnosti temperamentové, které představují citové a emoční sklony jedince a určují intenzitu a délku prožívání, tempo střídání duševních prožitků a osobní způsob či formu projevů a reakcí“.

Rozeznáváme čtyři temperamentové typy:

- sangvinik
- choleric
- flegmatik
- melancholik

Obr. 1: Temperamentové typy



Zdroj: (Matějka; Vidlař, 2007, s. 93)

4.5 Dokumentace od uchazečů

Abychom se nespolehali jen na samotný životopis, můžeme si od uchazečů vyžádat reference a nechat je vyplnit dotazník. Oba tyto dokumenty pomohou získat více informací od uchazečů a usnadnit jejich výběr.

Dotazník

Dotazník je formulář obsahující předepsané údaje, které uchazeč vyplní. Nevýhodou však je, že bývá obsáhlejší. Stručný dotazník může být použit při obsazování míst s nižší kvalifikací. Do dotazníku zaměstnavatel může napsat přesně ty otázky, které ho zajímají. V případě potřeby se údaje v něm dají změnit či upravit.

Hroník (2007, s. 157) doporučuje užívat rozsáhlejších dotazníků jako „motivační bariéru“. Pokud se uchazeč nechá takovým dotazníkem odradit, pro zaměstnavatele to může být vítaným kritériem testujícím odhodlanost a motivovanost.

Reference

K životopisu můžeme požadovat přílohu tzv. dobrozdání nebo reference. Zaměstnavatelé v Česku nejsou moc zvyklí reference vyžadovat a vystavovat. Zkoumání referencí se uplatňuje spíše na západě a v USA. Reference může být pro budoucího zaměstnavatele druhem kontroly, zda uchazeč ve svých dokumentech uvádí přesné a pravdivé informace.

„Užitečnost referencí tkví v tom, že zatímco psychologické či odborné testy odpovídají na otázku, co by uchazeč mohl dělat (potenciál, předpoklady), reference lépe předpovídá, co bude dělat podle toho, co už dělal“. (Hroník, 2007, s. 319)

Věrohodnost reference může být ovlivněna přístupem zaměstnavatele, který nechce svému bývalému zaměstnanci ublížit, a tak mu vystaví dobré reference. Výpovědní hodnota pak takové reference je nulová. Další nevýhodou požadování referencí je také fakt, že někteří uchazeči mohou být zaměstnáni, což je může uvést do nepříznivé situace. Uchazeč, aby mohl předložit své dobrozdání, by musel nejprve podat výpověď. V případě neúspěšnosti by pak skončil jako nezaměstnaný.

V případě negativní reference se můžeme rozhodnout se dále uchazečem nezabývat. Nejvhodnější je však položit uchazeči otázku, která nám pomůže situaci vyřešit, zvláště jedná-li se o kandidáta jinak vhodného.

4.6 Chyby při vedení pohovoru

Mnoho personalistů dělá při vedení pohovoru chyby, nebo dokonce je vede úplně špatně. Důvodem je často neproškolenost a nezkušenost těchto tazatelů. Nezkušeným personalistům se často stává, že se nechají ovládnout vlastní nejistotou. Chvěje se jim hlas, potí se, roztržitě přeskakují od tématu k tématu a mluví o nesouvisejících tématech. To všechno znehodnocuje přijímací řízení a působí negativně na kandidáta. Kandidáta takové jednání může odradit natolik, že o nabízenou pracovní pozici ztratí zájem. Personalisté by proto měli být řádně proškoleni, aby věděli, jak se mají u pohovoru chovat. Je to v zájmu celé organizace, protože jen tak mohou najít ty správné zaměstnance. Tazatel by měl sám dbát o svůj profesní rozvoj a kariéru.

Existují styly vedení pohovoru, kterým se tazatel musí vyhnout, pokud chce pohovor vést dobře a efektivně. Typy špatně vedených pohovorů dle Madduxe (1994, s. 14):

- *Technika „na první pohled“.* „Viděl jsem na první pohled, že se pro tuto práci nehodí.“ Při tomto postupu vychází vedoucí rozhovoru z toho, že se dá vhodnost uchazeče pro danou práci posoudit na základě vzhledu, stisku ruky a jiných nahodilých pozorování. To je technika velmi povrchní a naprosto nespolehlivá.
- *Přátelské povídání.* Je možná docela příjemné bavit se o sportu, počasí, různých životních zkušenostech apod., když se ale to, co má být plánovitě kontrolováno, z pohovoru vytratí, nelze splnit jeho profesionální účel.
- *Inkvizice.* Jsou i takoví vedoucí interview, kteří uchazeče vědomě vystavují tlaku, aby zjistili, jak reagují. Normálně reaguje uchazeč tak, že se stáhne, a šance dovědět se něco o jeho schopnostech a výkonnosti je ztracena.
- *Standardizované interview.* Vedoucí interview klade určitý počet otázek v předem stanoveném pořadí. Tím se stane průběh rozhovoru tak upjatý a nepružný, že tazající se má jen málo možností prozkoumat aspekty potencionálních společných zájmů. Kandidát také při tomto stylu nemůže uplatnit svou individuální osobnost.

Vliv prostředí nemůže být podceňován. Chybou je nevhodná místnost pro konání pohovorů a špatně rozvržený zasedací pořádek. Na uchazeče jistě nebude působit dobře, když ho tazatel zavede někam do skladu, posadí ho na zaprášenou židli a k neuklizenému stolu.

Nevhodné je užití příliš velkého stolu, protože vytváří mezi tazatelem a kandidátem velký odstup. „Dává najevo 'my' a 'vy' a může být odstrašující zejména v případě, že tazatelů je několik. Je mnohem lepší obejít se bez této velké bariéry. Ale nemít nic je stejně nevyhovující. Nejlepším kompromisem se zdá být nízký stolek, který nefunguje jako bariéra, ale je spíš 'oddělovačem' , abyste nebyli konfrontační nebo příliš familierní.“ (Clegg, 2005, s. 49).

Také je nevhodné posadit uchazeče na malou židličku, když ostatní členové sedí v pohodlných velkých křeslech. Uchazeč by neměl být brán jako ten, co přišel žádat o místo, a proto je v podřízené pozici. Uchazeči by se měla věnovat patriční

pozornost a zájem o jeho osobu. Důležitý je oční kontakt, budou-li se tazatelé nořit do poznámek, uchazeč se bude cítit nepříjemně. Je nepřijatelné, aby samotný průběh pohovoru byl narušován vyzváněním, vyřizováním telefonátů a vstupováním dalších osob do místnosti.

Podle Hroníka (2007, s. 317) jsou časté chyby u pohovoru následující:

„*Nepřipravené interview*, které se projevuje např. studiem personálních materiálů uchazeče při jeho příchodu a poznámek typu: 'Tak, na co bychom se vás zeptali.'

Sugestivní otázky, které předjímají odpověď, např.: 'Působíte rozhodným dojmem, takže předpokládám, že jste schopen nepopulárních opatření, ve kterých si libuje málokdo. Mám pravdu?', 'Asi jste člověkem, který si věří, že?'

Série uzavřených otázek, které z rozhovoru činí výslech či atmosféru zkoušky. Množství získaných informací je nízké a jsou velmi formální. Nelze takto získat osobní informace.“

Chyby tazatelů přispívají k nízké validitě pohovorů, proto je důležité si tyto chyby uvědomit a pracovat na jejich eliminaci. Častou chybou je, když tazatel vnímá u pohovoru pouze ty detaily, které považuje za důležité a pomíjí ostatní.

Mezi hlavní chyby vnímání patří dle Totha (2010, s.246):

- stereotypizace,
- dělání rychlých, unáhlených rozhodnutí,
- sběr pozitivních/negativních informací s cílem podpořit první dojem,
- shromažďování nedostatečných/irelevantních informací,
- najímání podle něčího vlastního image,
- dělání předpokladů,
- efekt kontrastu.

Haló efekt

Haló efekt nastává v případě, že se tazatel nechal ovlivnit prvním dojmem, který si učinil během krátké chvíle. Většinou je tento dojem výrazný rys, který zastíní ostatní důležité rysy člověka. Například obrýlený vysokoškolák musí být chytrý a pilný, protože si zkazil oči soustavným čtením knih.

„Výzkum ukázal, že jestliže tazatel získá o kandidátovi dobrý počáteční dojem, má to dva efekty. Za prvé, tento dobrý první dojem má tendenci pozitivně ovlivňovat jejich interpretaci všeho dalšího, co se stane. Za druhé, tazatelé se budou snažit

získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily.“ (Toth, 2010, s.247)

Efekt kontrastu

Vedle nedostatečných kandidátů se ostatní kandidáti zdají být lepšími, než ve skutečnosti jsou. Tazatel díky efektu kontrastu takové uchazeče hodnotí kladněji, než by si zasloužili.

Lidé, kteří jsou jako my

Jedná se o preferování lidí s podobnými charakterovými vlastnostmi. Tyto vlastnosti však nevypovídají o schopnostech dobře vykonávat práci. Například pokud se snažíme najít kandidáta se stejnými vlastnostmi, jako měl bývalý zaměstnanec, se kterým jsme byli spokojeni. Nelze najít takového druhého člověka.

Stereotypy

„Stereotypy jsou formy iracionálně založeného posuzování jednotlivců, skupin, národů (W. Lipman,1922). Týká se to skupiny lidí, kteří mají něco společného, nějaký společný znak, jsou známé určité společné projevy chování a stanoviska, kterými se jeví jako skupina specifická.“ (Mikuláščík, 2010, s. 67)

„Stereotypizace se objevuje, když je osoba předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro členy dané skupiny. Zvláště nebezpečné jsou rasové předsudky.“ (Toth, 2010, s. 247).

Příklady, kdy může dojít ke stereotypizaci a následnému odmítnutí kandidáta.

- jiný regionální přízvuk,
- příliš mnoho make-upu,
- rasa či národnost,
- absolventi s diplomem ze soukromých škol.

Jak stereotypům předcházet (Mikuláščík, 2010, s. 68)

- je potřeba shromažďovat více informací o chování lidí a podporovat tak vlastní, fakty podložené vnímání,
- racionálně prověřovat své závěry, své hodnocení, opírat se o fakta a doklady, důkazy, logiku a racionalitu,
- umět rozlišovat mezi fakty a domněnkami při vnímání,
- nepodléhat tlaku skupinového myšlení.

Favoritismus

Jedná se o preferování některých jedinců, kteří jsou nadhodnocováni i za malé úspěchy, které jsou u jiných lidí přehlíženy.

Diskriminace

Matějka a Vidlař (2007, s. 62) soudí: „Diskriminace je nerovné rozhodování mezi dvěma či více lidmi na základě vrozených kvalit, které bezprostředně ovlivňují jejich zapojení do nějaké činnosti. Zdůrazňuji vrozených kvalit, které nelze zásadně ovlivnit či změnit svým vlastním přičiněním či maximalizací vlastního volního úsilí.“

Nejčastější druhy a způsoby diskriminace se kterými se můžeme setkat: (Matějka; Vidlař, 2007, s. 63)

- věk,
- pohlaví,
- etnická příslušnost,
- zdravotní postižení,
- sexuální orientace.

Je třeba dodat, že diskriminační jednání či vyjadřování je zakázáno a je trestně postižitelné. V Česku diskriminaci zakazuje Listina základních práv a svobod.

„Smyslem náboru a výběru zaměstnanců je nalézt nejvhodnějšího pracovníka pro danou práci, tedy činit výběr mezi uchazeči. Na tom není nic špatného za předpokladu, že při rozhodování vycházíme z povahy zaměstnání a potřeb zaměstnavatele. Chyba je to pokud (Dale, 2007, s. 42):

- rozhodujeme o lidech na základě jejich původu či situace,
- použitá kritéria jsou jen zástěrkou, nebo se vztahují k jiným faktorům, jako např. k osobním prioritám těch, kdo rozhodují,
- výběrový proces probíhá v tajnosti,
- rozhoduje se nespravedlivě.“

Může se stát, že zaměstnavatel potřebuje obsadit místo, které není atraktivní a nedaří se mu sehnat zaměstnance, který by takovou pozici přijal. Někteří tazatelé se uchýlí ke zkreslení dané pozice a zatají nepříjemné aspekty, které jsou součástí dané práce. Zaměstnanci jsou pak zklamaní a někteří po zjištění skutečností odcházejí ve zkušební lhůtě. Organizace pak musí začít hledat nového zaměstnance zase od začátku. Tazatel by proto měl být upřímný a prezentovat pozici pravdivě bez příkras.

5 TESTY

Je možné kombinování testových metod spolu s jinými výběrovými metodami, pokud chceme otestovat kandidátovy dovednosti a schopnosti. Doporučuje se, aby základní rozbor osobnosti dělal personalista, ale podrobný rozbor už patří psychologovi, který má pro takový úkon vzdělání.

Testy slouží k výběru vhodného pracovníka, umožňují zjistit jeho charakteristiku a schopnosti. Základní rozdělení testů:

- testy inteligence,
- testy osobnosti,
- testy schopností.

Test inteligence - zkoumá rozumovou inteligenci, která je vyjádřena inteligenčním kvocientem. M. Matějka a P. Vidlař říkají: „V každém případě si je zapotřebí uvědomit, že klíčovou oblastí vhodnou pro sledování osobnostních předpokladů uchazeče o zaměstnání je zejména emoční či sociální zralost (inteligence), a nikoli prostá inteligence rozumová“.

Testy schopností – jedná se o testy potenciálních schopností. Tyto testy mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce (např. administrativní, numerické, mechanické schopnosti a zručnosti). Pro měření dovedností nebo schopností, které člověk získal v průběhu své praxe a vzdělávání, užíváme testy získaných schopností.

Jedná se o následující skupiny testů (Gosiorovský, 2005, s. 41-42):

- testy měřící duševní schopnosti (logické myšlení, rychlost vnímání apod.),
- testy měřící mechanické schopnosti (tedy schopnosti rozpoznat mechanické vztahy a představit si vnitřní pohyb v nějakém mechanickém systému),
- testy měřící psychomotorické schopnosti (koordinace pohybů, doba reakce, manuální zručnost apod).

Testy osobnosti – jsou to dotazníky vyplňované subjektem testování (založené na tzv. rysech, což je dlouhodobě stabilní charakteristika chování) nebo i jiné typy

dotazníků, které se snaží měřit zájmy, hodnoty nebo chování. Testy osobnosti mohou poskytnout o uchazečích zajímavé doplňující informace, ale je třeba používat je se značnou opatrností (Gosiorovský, 2005, s. 42).

Skupinové metody výběru pracovníků

Tato metoda je zařazována mezi testy a má různou podobu. Často se jedná o nějakou simulaci řešení nějakého problému z praxe či hraní nějaké role. Uchazeč ve stanoveném časovém limitu řeší určitý problém a následně s ostatními diskutuje o způsobu řešení. Svůj postup obhájí před ostatními a ti se vyjadřují souhlasně nebo nesouhlasně.

Nebo se vytvoří skupina, která musí vyřešit problém v časovém limitu. Jednotlivci jsou následně posuzováni podle přístupu k vyřešení problému. Metoda je vhodná pro výběr manažerů.

Standardní metody psychodiagnostiky

Dělení testů dle Matějky a Vidlaře (2009, s. 86-87). Do skupiny výkonových testů nejčastěji zařazujeme:

- Bourdonův test (zaměřuje se na koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo, je používán při obsazování pozic s požadavkem na malou chybovost),
- Numerický test (zaměřuje se na kvalitu práce s číselnými informacemi, uplatnění nachází při obsazování ekonomických pozic, je součástí testů manažerských předpokladů),
- Amthauerův test (zaměřuje se na strukturu obecné inteligence, jeho indikace je vhodná při obsazování běžných manažerských pozic).

Další výkonové testy dle Hroníka (2007, s. 188):

- Hodnocení manažerských předpokladů – abstraktní test (je vhodný pro uchazeče na většinu manažerských pozic, kde je třeba „myšlení za roh“, koncepční myšlení),
- Hodnocení manažerských předpokladů – verbální test (je využitelný především při výběru na ty pozice, kde je třeba uplatňovat kritické myšlení),
- Torranceho figurální test tvořivého myšlení (nachází uplatnění všude tam, kde je třeba sledovat tvořivost myšlení, flexibilitu a rigiditu, ale i zaměření testovaného).

Mezi osobnostní dotazníky patří dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 88):

- Eysenckův osobnostní dotazník,
- Freinburský osobnostní dotazník (vhodný pro většinu obsazovaných pozic),
- FIRO B (vhodný pro obsazení pozic, které jsou spjaty s interpersonálními dovednostmi).

Další osobnostní dotazníky dle Hroníka (2007, s. 189 - 190):

- Urbanův test tvořivosti (je zaměřen na tzv. tvořivé ladění osobnosti),
- Cattelův osobnostní dotazník (test je využitelný při výběru na většinu pozic, s výjimkou top managementu),
- Learyho test interpersonální diagnostiky (test je široce využitelný, velmi dobře doplňující informace získané z různých modelových situací),
- MBTI (využitelný v rámci sebepoznání a rozvoje, méně využitelný v rámci výběru),
- Hoganovy testy HPI (uplatňuje se především ve výběru, je postaven na koncepci Big 5, je elektronicky vyhodnocován a kromě kvantitativního vyhodnocení nabízí předdefinované interpretace),
- NEO pětifaktorový osobnostní inventář (je zaměřen na zjištění individuálních odlišností v rámci pěti faktorů – Extraverze, Stabilita, Přívětivost, Svědomitost, Otevřenost zkušenostem, uplatňuje se ve výběrech a pro sebepoznání),
- IHAVEZ a SPIDO (jde o dva testy, které lze administrovat i samostatně, testy jsou zaměřeny na zjišťování psychické odolnosti a struktury psychické variability, vhodný pro testování uchazečů na nižší a střední manažerské pozice a všude tam, kde je třeba znát psychickou odolnost),

Do další skupiny testů, tentokrát objektivních testů osobnosti, spadají dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 88):

- test volní regulace alias Brichcínův test (zaměřuje se na vůli, respektive na úsilí a sebekontrolu, indikován je pro pozice zahrnující volní charakteristiky).

Do skupiny nejsložitějších projektivních testů začleňujeme:

- Lúscherův test (zaměřuje se na strukturu emocionality, interpsychický konflikt, zvládání stresu apod., uplatnění najde při obsazování jakékoli pozice),

- test kresby stromu (zaměřuje se na sebeprojekci, je nevhodný pro výběrová řízení, spadá do klinické praxe),
- Rorschachův test (zaměřuje se na výklad deseti „skvrn“, pro výběrová řízení není příliš vhodný, jeho uplatnění je v klinické praxi).

Další projektivní testy dle Hroníka (2007, s. 191):

- TAT (test se svým významem v psychologii řadí k Rorschachově testu, test TAT byl modifikován pro firemní praxi, resp. vznikla řada variant na principu tematické apercepce),
- test sémantického výběru (je vhodný pro zkoumání preferencí a postojů).
- test porovnání pocitů a přání (test je jen zčásti projektivní, má široké využití, protože poskytuje řadu údajů, které se vztahují k základním vlastnostem osobnosti).

Personalista si může vytvořit testy nebo je zakoupit od firmy, která takové testy nabízí. Test vytvořený personalistou nikdy nemůže přinést adekvátní výsledky, natož aby test byl validní, objektivní nebo reliabilní.

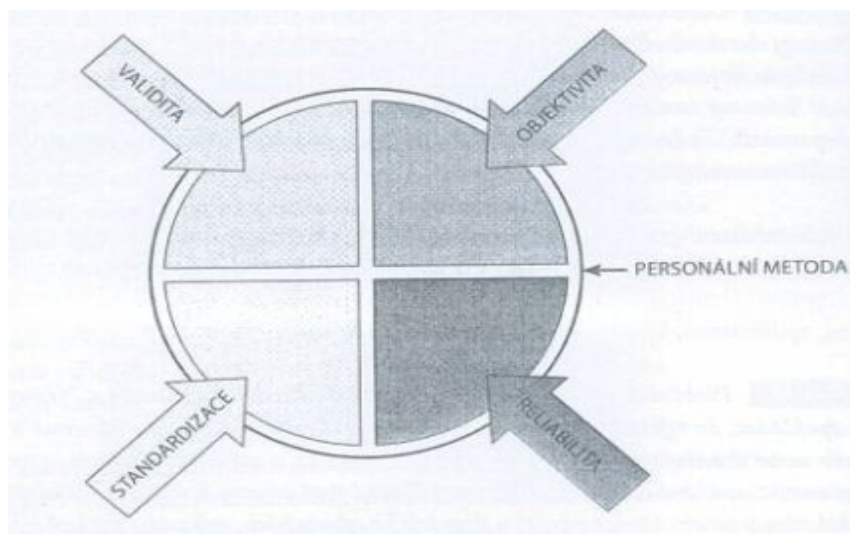
Ani test zakoupený na klíč od společnosti, která testy prodává, nám nezaručí, že během pár minut budeme znát osobnost člověka. Další chybou je dát vyplnit každému uchazeči stejný typ testu bez ohledu na nároky obsazované pozice.

„Každý člověk je individualita; je-li někdo introvert, může být motivován jinak než druhý introvert, který pochází z jiného sociálního prostředí. Odlišným způsobem se rovněž formovaly i jeho silné stránky a preferovaný manažerský styl. Není možné **zcela** poznat bez pohovoru a za pár minut člověka a jeho možnosti. Získáme pouze hrubý obrys osobnosti, ale nikoliv osobnostní diagnostiku. Stejně tak není vhodné používat jedinou univerzální diagnostickou pomůcku pro různé pozice. Jen málokdy lze použít tytéž otázky pro hodnocení uchazeče o pozici marketingového specialisty a prodavačky.“ (Evangelu, 2009, s. 24)

Diagnostické metody, aby byly efektivní, musí splňovat určitá kritéria. Mezi ně patří:

- reliabilita,
- standardizace,
- validita,
- objektivita.

Obr. 2: Vliv všech čtyř aspektů na personální práce



Zdroj: Evangelu, J., *Diagnostické metody v personalistice*, 2006, s. 26

Objektivita

Objektivitou rozumíme to, že není spojitost mezi osobou, která test zadává a odpověďmi a vyhodnocením testu.

Evangelu (2009, s. 26) uvádí: "Objektivita je jedním z mála parametrů, které může personalista přímo a velmi dobře ovlivnit i při těch metodách, které si sám vytvoří. Za objektivní můžeme považovat takovou metodu, jejíž výsledky nejsou závislé na zadávajícím. Obecně objektivita personální metody závisí na následujících bodech:

- správném, tj. jednotném zadávání pokynů,
- na vytvoření pokud možno stejného prostředí pro všechny hodnocené,
- jednoznačnosti situace."

Výsledek testu lze ovlivnit prostředím, ve kterém se testování provádí. Např. uchazeč testovaný ráno bude mít jiné výsledky, než uchazeč testovaný večer. S takovými odchylkami by personalista měl počítat a snažit se je co nejvíce eliminovat.

Reliabilita

U každé metody musí být ověřena její spolehlivost, protože žádná metoda není absolutně přesná.

Zdroje chyb, které snižují přesnost testu a spolehlivost jeho výsledků dle Hroníka (2007, s. 184):

- nedokonalost testu způsobená například neobratnou formulací otázek, nejasnými pokyny;
- nerovné podmínky testové situace;
- aktuální psychický a fyzický stav testované osoby;
- osobnost a chování examinátora;
- způsob vyhodnocování a interpretace.

Standardizace

Standardizované testy jsou velmi důkladně připravovány, a proto trvá delší dobu, než jsou k dispozici. Používají se pro měření určitého vzorku lidí (např. studenti, lidé ve věku 40 – 50 let). Výsledek jedince pak srovnáváme s výsledky ostatních v té samé skupině.

Nestandardizované testy jsou méně přesné a jejich užitečnost a platnost je nižší.

Validita

Zda-li je metoda přesná a zda skutečně měří to, co má měřit, zjišťujeme pomocí validity.

Evangelu (2009, s. 30) dělí validitu na dva druhy:

- obsahová validita (se zaměřuje na skutečnost, zda obsah odpovídá vlastnosti, kterou má zjišťovat),
- kritériová validita (nás upozorňuje na to, že je nutné se zaměřit na shodu mezi stanoveným kritériem a zjišťovanými výsledky. Kritéria samotná plní funkci určitého standardu, se kterým se porovnávají výsledky jednotlivých testovaných osob).

Možnosti, výhody a omezení psychologických testů uvádí Hroník (2007, s. 194 – 195) následovně:

- umožňují kvantifikovat a srovnávat s rozličnými skupinami lidí, např. zda má uchazeč blíže k charakteristice obchodníka či manažera,

- umožňují porozumět různým projevům v rámci pohovoru nebo AC,
- ve své podstatě jsou objektivnější než pozorování či rozhovor, které více podléhají zkreslení, např. „haló efektu“, což lze snadno metodologicky zdůvodnit,
- jsou obvykle po léta propracovávány a ověřovány, dovedou odhalit souvislosti, které nejsou plně uvědomované,
- u dotazníků má daleko větší význam „nepříznivá zpráva“ (např. zjištění nižší sebekontroly ve dvou různých testech – Cattellově osobnostním dotazníku a v dotazníku SPIDO), zatímco u výkonových testů má váhu především příznivá zpráva,
- testy popisují předpoklady, potenciál, který pak úspěšný uchazeč nemusí na daném místě rozvinout,
- psychologickými testy, jak vyplývá z předchozího, je obtížné popsat motivaci či morální zralost,
- nelze vytvářet obecně platné modely, např. vrcholový manažer vypadá v testové baterii takto, takto zase vypadá obchodník, mají takový a takový testový profil. Požadavky na vrcholového manažera ve výrobní firmě s pomalým inovačním cyklem budou jistě jiné než požadavky na manažera stejné pozice u firmy, která obchoduje s produkty, jejichž inovační cyklus je velmi krátký.

5.1 Další metody výběru

Lékařské vyšetření

Některé organizace požadují informace o zdravotním stavu. Zejména se jedná o podniky s rizikovým pracovištěm a všude tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí.

Je vhodné provádět zdravotní prohlídky, pokud máme pochybnosti zda (Dale, 2007, s. 148):

- je uchazeč fit pro danou práci
- je uchazeč schopen efektivně vykonávat povinnosti spojené se zaměstnáním,
- je uchazeč schopen pravidelně docházet do práce.

Zaměstnání uchazečů na zkušební dobu

Tato metoda je organizačně náročná a poměrně nákladná na realizaci. Je velmi efektivní, protože teprve prací mohou uchazeči ukázat své kvality a předpoklady.

Organizace zaměstná na dobu určitou několik kandidátů a po dobu jejich působení je sleduje a hodnotí jejich pracovní výkon. Po určité době si ponechá ty nejhodnější a s ostatními ukončí pracovní poměr ve zkušební době. Nevýhodou pro uchazeče je, že skutečnost o rozvázání pracovního poměru ve zkušební době pak uvádí do svého životopisu.

Životopis

Životopis je nejčastěji užívanou formou získávání informací o uchazečích. Nejžádanějším a nejčastějším typem je polostrukturovaný životopis. Dále se můžeme setkat s životopisem volným, polostrukturovaným.

Volný životopis se dává uchazeči vyplnit v případě, když zaměstnavatel chce posoudit jeho např. vyjadřovací schopnosti, osobnost uchazeče atd. Uchazeč píše do životopisu vše, co se jemu zdá důležité. Tazatel však musí počítat s tím, že ne všechny uvedené informace budou relevantní.

Strukturovaný životopis má formu spíše dotazníku. Obsahuje pevně daná data, které zaměstnavatele zajímají.

Polostrukturovaný životopis obsahuje následující body (Koubek, 2007, s. 95):

- historie vzdělávání (informace o veškerém dosaženém vzdělání, včetně rekvalifikačních kurzů, certifikátů apod.);
- historie dosavadních zaměstnání;
- historie odborných aktivit mimo zaměstnání;
- odborné zájmy, vynálezy, publikační činnost;
- záliby, koníčky.

Životopis jako celek nám na kandidáta neprozradí, jaký bude kandidát zaměstnanec, avšak biodata mohou napovědět více. „Životopis však obsahuje důležitá biodata, což jsou určité detaily životopisných údajů korelující s kritérii výběru pracovníků. Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče, se předvídá jeho budoucí chování.“ (Armstrong, 2007, s. 359)

Ani validita biodat není vysoká, pohybují se mezi 0,3 a 0,4 (Smith a kol. In Kolman, 2004, s. 126). Jsou – li však biodata vhodně užitá, mohou přispět k efektivnějšímu výběru.

Musíme však počítat s tím, že ne vše co uvede kandidát v životopise je pravda. „Je smutným faktem, že významný podíl uchazečů ve své žádosti o místo neuvádí pravdivé údaje. Falšují svou kvalifikaci a přivlastňují si úspěchy druhých. A což je je nejčastější, uchazeči přehánějí.“ (Dale, 2007, s. 50).

Personalista se též může setkat s uchazeči, kteří si upravují své zkušenosti a dovednosti podle potřeb firmy. Evangelu (2009, s. 39) soudí: „Nejedná o lež v pravém slova smyslu, spíše se dá taková situace nazvat pudem sebezáchovy. Pokud se později v průběhu rozhovoru tato skutečnost prokáže, minimálně to svědčí o velmi dobré sociální citlivosti a schopnosti se přizpůsobovat situaci.“

Je proto důležité životopis zkoumat a ne ho prostě jen číst a během čtení si vytvářet jakýsi dojem či obraz o kandidátovi. Měl by také hledat v životopise mezery a známky nesouladu. Na tyto nedostatky se potom zaměřit a pokusit se odhalit, co se uchazeč pokouší ve svém životopise skrýt.

V životopisech uchazečů často chybí popis pracovních pozic. Zvláště se jedná o takové pozice, které jsou všeobecné. V životopise sice napsána název pracovní pozice, avšak nikoliv její náplň. Uchazečům se jeví náplň práce tak jasná, že ji do životopisu neuvede. Mnoho uchazečů ani neví, jak ji popsat. Často se též domnívají, že o obsahu minulé práce budou mluvit až u pohovoru.

Někteří uchazeči záměrně nezmiňují v životopise všechna zaměstnání. Zejména se jedná o pozice mimo obor, kterou přijali například z důvodu nouze. Zaměstnání, za které se stydí nebo ve kterém byli jen krátkou dobu. Jiní uchazeči se zase domnívají, že by jim přiznání takové pozice mohlo při posuzování životopisů uškodit.

Personalisté se naopak mohou setkat s rozsáhlými a pestrými životopisy obsahující dlouhý výčet pozic. Takový uchazeč se může jevit jako fluktuant a člověk, jenž se ještě hledá. Avšak v dnešní době je člověk nucen vystřídat za život mnoho zaměstnání a změnit několikrát pracovní obor. Zvláště pak, žije-li uchazeč v regionu s vysokou nezaměstnaností a nezbylo mu nic jiného, než se rekvafikovat, když ve svém oboru ztratil práci. Proto by personalisté měli posuzovat životopisy individuálně a vyhnout se předsudkům. Byla by škoda, pokud by organizace nedala šanci uchazečům, kteří by mohli být pracovitými a loajálními zaměstnanci.

Tazatel by si měl také všimnout grafické úpravy životopisů. Všimá si, zda životopis obsahuje gramatické chyby, překlepy a zda je psán rukou, nebo na počítači. Je-li vyžadován od uchazečů polostrukturovaný nebo strukturovaný životopis, musí jim organizace jednoznačně sdělit, jakou strukturu by měl tento životopis mít (jaké body, jaké skutečnosti by měl obsahovat). „Neexistuje totiž nic takového jako univerzální strukturovaný životopis, každá firma a každé pracovní místo vyžadují k posouzení uchazeče svým způsobem specifické informace.“(Koubek, 2007, s. 96)

Grafologie

Tato metoda je málo spolehlivá, a proto se pro výběr zaměstnanců nedoporučuje. Předmětem zkoumání je písmo uchazečova rukopisu. Z jeho písma se pak vyvozují závěry, jaký bude uchazečův pracovní výkon na určité pozici.

Assessment centre

V poslední době velmi populární metoda výběru a hodnocení v organizačním prostředí. Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) zahrnuje vícenásobné hodnocení uchazečů za použití různých metod. Uchazeči jsou hodnoceni pomocí strukturovaných pohovorů, psychologických testů a různých cvičení příslušné práce. Testování probíhá především na sérii simulací pracovních činností, především manažerských. Testuje se, zda je uchazeč schopný vykonávat manažerskou funkci. Assessment centre lze také využít pro interní účely organizace, potřebuje-li hodnotit pracovní výkon zaměstnanců.

„Podoba assesment centre, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je. Používání univerzálních assesment centre, jaká nabízejí některé komerční instituce, nemusí být právě nejvhodnější.“(Koubek, 2007a, s. 178)

Assesment centre je velmi účinná metoda pokud jde o schopnost předvídat budoucí výkon pracovníků. Tato metoda je sice nákladnější, avšak zaručuje větší efektivitu výběru pracovníků.

6 DOTAZOVÁNÍ, TYPY OTÁZEK

Otázky, které pokládáme uchazeči, jsou základem pohovoru. Právě tazatelova schopnost správně se ptát je tím, co dělá pohovor efektivním. Otázkami zjišťujeme, zda je uchazeč vhodnou osobou na místo, které potřebujeme obsadit. Je bezpodmínečně nutné, aby si tazatel otázky předem připravil.

„Otázky by měli tvořit pracovníci, kteří velmi dobře znají obsazované pracovní místo a povahu práce na něm. „Na základě znalosti požadavků pracovního místa se formulují otázky pro pohovor. Musejí být přesné, úplné a jednoznačné, musejí se týkat výhradně jen práce, musejí pouze hodnotit znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní charakteristiky nezbytné pro nastoupení do práce.“ (Koubek, 2007, s. 181).

Uchazečům by měly být na začátku pohovoru kladeny jen snadné otázky a měl by být také povzbuzován a nenápadně veden. Navodí-li tazatel příjemnou atmosféru během pohovoru, bude snadnější získat ty správné informace, protože mnoho lidí o sobě rádo mluví. Otázky tazatele pak jen povedou uchazeče správným směrem. Je důležité, aby všem uchazečům byly pokládány stejné otázky a byl dodržen stejný postup.

Matějka a Vidlař (2007, s. 57) uvádějí: „Žádná odpověď není špatná, nejhorší je nereagovat! Kdo klade otázky, vede rozhovor. Běžně mluvíte maximálně jednu třetinu času schůzky, zbývající dvě třetiny ať mluví uchazeč. Je vhodné si uvědomit, že jakákoliv odpověď může mít z pohledu jejího posuzovatele (hodnotitele) různé interpretace. Pokusme se o jeden z možných způsobů výkladu odpovědí na některé položené otázky. Za zásadní lze označit konfrontaci mezi interpretací odpovědi a běžnou žitou realitou. V okamžiku, kdy bychom definovali baterii jediné správných odpovědí na určité typové otázky, by došlo jednak k potlačení principu různosti (jinakosti) jednotlivých lidí, jednak bychom se obklopovali jedinci téhož druhu, kteří by byli svým způsobem jakýmsi klony, čímž bychom výrazně oslabili akceschopnost jak jednotlivých pracovníků, tak podniku jako celku.“

Tazatel vedoucí pohovor by měl mít řadu specifických dovedností pro vedení pohovoru. Mezi ně patří schopnost dle Verlag (2008):

- klást otázky navazující správný vztah, které uvádějí lehkou vtipnou konverzaci o tématech, která nepředstavují hrozbu,
- klást otevřené otázky, které dotazovaného povzbuzují, aby při pohovoru sdělil velké množství informací,

- nebát se ticha, zatímco si dotazovaný promýšlí odpověď na nějakou otázku,
- držet pohovor pod kontrolou asertivním usměrňováním konverzace, v situaci, kdy dotazovaný odbočuje nebo se snaží vyhnout odpovědi,
- hledat protidůkazy kladením otázek, které přinesou důkazy jak o silných, tak o slabých stránkách.

Typy otázek (Vymětal, 2008, s. 119 – 120):

- *Hlavní, respektive základní otázky* uvádí a navozují hlavní téma dotazování nebo rozhovoru, zdůvodňují, proč je téma předmětu dotazu pro tazatele důležité a snaží se danou tematiku pokrýt souhrnně v širším kontextu.
- *Rozvíjející otázky* se pokládají po vyslechnutí odpovědi na otázku hlavní, vychází z odpovědi tázaného, směřují k podrobnějšímu poznání tématu, k objasnění dobře nepochopených částí odpovědi a jsou zaměřené do hloubky problematiky.
- *Otevřené otázky* tázaný může volně formulovat svou odpověď, rozvést vlastní názory a myšlenky bez jakéhokoliv omezení. Jsou projevem akceptování tázaného tazatelem, který obvykle usiluje o získání úplné informace, v řadě případů i v souvislostech.
- *Uzavřené otázky* umožňují nebo vyžadují jednoznačnou, jednoduchou nebo jednoslovnou odpověď. Uplatňují se chceme-li získat jednorázové, stručné a přesné informace. Rozhovor, při kterém se tyto otázky používají velmi často nebo výlučně, je nevhodný, neboť nerozvíjí další produktivní komunikaci a v mezním případě se způsob dotazování může podobat výslechu. Příklad: Chcete pracovat dnes až do večera?
- *Přímé, respektive specifické otázky* bývají zaměřeny na podrobnější informace, přičemž tazatel nemusí dát takovou odpověď, jakou očekáváme. Vyskytují se často v dotaznících, při pohovorech, interviu apod. Příklad: Bylo to v době, kdy jste se rozhodl změnit zaměstnavatele?
- *Nepřímé, respektive projektové otázky* dávají tázanému určité vodítko pro odpověď, kterého se může, ale nemusí držet. Tyto otázky vedou k nepřímému dotazování na názory a postoje tázaného, který v odpovědi obvykle své názory zdůrazňuje a zdůvodňuje. Příklad: Z jakého důvodu, podle vašeho názoru, odchází lidé z naší firmy?

- *Uvozující otázky* navozují atmosféru a pomáhají navázat kontakt, často obsahují očekávanou odpověď již v samotné otázce. Příklad: Tato práce se vám bude jistě líbit, že ano?
- *Reflektivní, respektive věcné, respektive sondážní otázky* směřují k tomu, aby tázaný začal více hovořit, poskytl větší množství informací, obšírnější sdělení a prezentoval i své osobní mínění. Příklad: Jestliže bude Petr povýšen, jak se obejdete bez svého nejlepšího projektanta.
- *Podnětné, respektive nápovědné, respektive pomocné otázky* umožňují získat dodatečné informace, nasměrovat tázaného určitým směrem, podpořit tázaného v určité situaci nebo eliminovat jeho nejistotu. Příklad: To je mi jasné, a co jste dělal potom?
- *Hypotetické, respektive filtrační otázky* obvykle testují reakci tázaného na nějaký problém nebo ověřují hloubku a směr jeho uvažování a pravděpodobné trendy myšlení. Příklad: Pokud byste se stal šéfem odboru, jaké by byly vaše hlavní priority?
- *Průzkumné otázky* jsou na místě tehdy, chce-li se tazatel dovědět další podrobnosti o nějaké specifické záležitosti. Příklad: Co vám vlastně Lenka řekla?
- *Tendenční, respektive zavádějící, respektive sugestivní otázky* v sobě obsahují již očekávanou odpověď, usměrňují dotazovaného určitým směrem, ptají se pouze na jedinou alternativu z více možností apod. Mohou působit sugestivně a vyvolávat odpor k tazateli. Jejich používání vyžaduje určitou opatrnost i takt. Příklad: A vy se považujete za odborníka? Výrobky naší firmy jsou lepší než výrobky konkurence, nemyslíte?
- *Implikativní otázky* osvětlují kauzální souvislosti nebo důsledky pro tázaného. Odpověď objasňuje tázanému výsledky volby jeho rozhodnutí. Příklad: Víte, že tímto rozhodnutím ztrácíte nárok na státní dotaci?
- *Trikové otázky* mají za úkol odvést pozornost dotazovaného jiným směrem, respektive zamaskovat cíle a účel rozhovoru.
- *Empatické, respektive osobní otázky* se týkají postojů a pocitů tázaného, který je obvykle osobně a citově prožívá, a odhaluje tak do jisté míry své nitro. Tyto otázky bývají často spojovány s parafrázováním pocitů i myšlenek. Příklad: Víím, že tato situace je pro vás velice těžká, ale můžete i tak splnit navržené podmínky?

- *Neutrální otázky* nepodávají většinou žádnou informaci o tom, jaký je postoj tazatele k dané problematice, ani o jeho vlastních pocitech. Příklad: V čem předpokládáte, že nám můžete být užitečný?
- *Provokativní otázky* mají za cíl tázaného emotivně vybudit až rozčítit tak, aby při své odpovědi ztratil nad sebou kontrolu a řekl i to, co by za normálních okolností říci nechtěl nebo nesměl.
- *Agresivní otázky* obvykle tázaného ponižují nebo je tak tázaný vnímá, někdy vyvíjí na tázaného silný nátlak k určité odpovědi, jindy se naží vyvolat emoce.
- *Nevhodné otázky* jsou takové, kterým tázaný nerozumí, jsou stylisticky chybné, příliš dlouhé, a mají několik podotázek, zahrnují více uzavřených nebo průzkumných otázek, které nerozvíjí komunikaci apod. Nevhodnou otázkou se také dotazovaný může cítit ironizován, uražen, ponížen, manipulován, psychicky terorizován apod.

Pro tazatele je důležité získat co nejvíce informací o uchazečových dovednostech pro určitou práci. Pro tuto část pohovoru může použít paletu otázek. Dotazy by měly být zaměřené na konkrétní požadavky na pracovní dovednosti apod.

6.1 Otázky u výběrového řízení

Příklady vhodných otázek

Otázky zkoumající osobnost (Clegg, 2005, s. 63-64):

1. „Čím si myslíte, že tuto práci obohatíte?“
2. „Jaká je vaše nejsilnější stránka?“
3. „Jaká je vaše nejslabší stránka?“
4. „Proč se ucházíte o nové místo u nás?“

Otázky zkoumající schopnost týmové spolupráce (Clegg, 2005, s.67-68):

1. „Jak vám vyhovuje pracovat s jinými?“
2. „Jaká role v týmu vám vyhovuje?“
3. „Co činí tým dobrým?“
4. „Proč je týmová práce důležitá pro toto pracovní místo, oddělení nebo společnost?“

Otázky k motivaci výkonu práce (Matějka; Vidlař, 2008, s. 56):

1. „Kdybyste vyhrál ve sportce, co byste s vyhranými penězi dělal?“
2. „Může se stát, že budete muset jezdit na školení a na další akce naší centrály po celé republice, bude to pro vás problém?“
3. „Co je pro vás důležitější, dělat zajímavou práci mezi příjemnými lidmi, nebo vydělávat hodně peněz?“
4. „Když byste dostal nabídku pracovat v (říci město na druhém konci republiky), přijal byste takovou nabídku?“
5. „Už jste někdy podnikal?“

Otázky zkoumající vlastní kreativitu (Clegg, 2005, s.75):

1. „Kdybyste musel navrhnout nový produkt nebo službu pro vaši společnost, co by to bylo?“
2. „Jak se snažíme potlačit kreativitu v podnikání?“
3. „Podstupujete rád rizika?“
4. „Jak myslíte, že by měl být posuzován nezdar nového nápadu?“
5. „Jak by mohlo odstranění zlepšovateľského hnutí zlepšit proud nápadů ve společnosti?“

Otázky zaměřené na získanou praxi (Dale, 2007, s. 98-99):

1. „Které věci vás při studiu nejvíce bavily?“
2. „Chtěl byste se vrátit na studia?“
3. „Jakými způsoby vás vaše studium připravilo pro tuto práci?“
4. „Povyprávějte nám o své současné práci. Říkal jste, že máte na starost (např. poskytování finančních údajů ředitelem jednotlivých oddělení). Které stránky vaší práce vás nejvíce těší?“
5. „A které stránky vaší práce vás těší méně?“

Otázky vhodné na závěr pohovoru (Yate in Kolman, 2007, s. 150)

1. „Zajímá vás ta práce?“
2. „Co vás na ní zajímá nejvíce?“
3. „Když byste nastoupil, za jak dlouho se zapracujete?“
4. „Mohl byste mi říci, proč bych vám měl to místo nabídnout?“
5. „Co umíte a druzí to nedokážou?“

Příklady nevhodných otázek

Na nevhodné otázky není povinen kandidát odpovědět. Někdy tazatelé pokládají tyto otázky, aby zjistili, co všechno si kandidát nechá líbit. Nebo tímto způsobem testují kandidátovu důvěru, motivovanost a odhodlání. S takovými dotazy se uchazeč může setkat jak u pohovoru, tak třeba v dotazníku.

Jedná se o dotazy typu:

„Jste těhotná?“

„Jaký je Váš rodinný stav (vdaná, svobodná/ný, ženatý)?“

„Máte malé děti?“

„Plánujete mít děti? Kdy?“

„Patříte do některé minoritní skupiny?“

„Jaké jste rasy, jaká je barva vaší kůže?“

„Ze které země/části země pocházíte?“

„Kolik Vám je let?“

„K jaké církvi, náboženské skupině či společnosti se hlásíte?“

Další nepřípustné okruhy otázek jsou:

- otázky ohledně sexuální orientace,
- otázky ohledně příslušnosti k politickým, či jiným názorovým skupinám a organizacím,
- otázky ohledně zdravotního stavu (postižení, handicapu).

Podle Kolmana (2004, s. 139) je důležitou složkou umění konverzace je umět naslouchat a v průběhu dotazování je nejen důležité umět klást otázky správně, ale je také důležité umět naslouchat druhé straně. Při rozhovoru by měl tazatel dát najevo svůj zájem i pomocí neverbální komunikace. Člověk, který naslouchá, často mírně nakloní hlavu. Náklonem hlavy dáváme druhému signál, že je brán vážně a druhá osoba skutečně poslouchá, co říká. Během rozhovoru bychom se neměli dívat protěšku upřeně do očí, ale pohled směřuje spíš někam k jeho obličejí a nakloníme hlavu.

„Cílem aktivního a efektivního naslouchání je získat maximum informací, maximálně pochopit sdělované ve všech prezentovaných souvislostech a poskytnout odpovídající zpětnou vazbu. Mezi hlavní požadavky aktivního naslouchání lze zařadit tyto (Vymětal, 2008, s. 49):

- přestat mluvit – zejména nepřerušovat mluvícího, nemluvit oba ('mluvící duet')
- vyjadřovat zájem – využívat neverbální komunikaci, zejména oční kontakt, lehký předklon, vstřícný otevřený postoj těla, stejná rovina očí, pokyvování hlavou, zvuky souhlasu, reflexe pocitů; povzbuzovat, oceňovat, podporovat;
- mít jistotu, že bylo řečeno vše – využívat otevřených otázek, čekat na dokončení sdělení;
- mít jistotu správného pochopení sdělení – při pochybnostech se ptát a upřesňovat slyšené parafrázováním řečeného, využívání kontrolních otázek.
- udržovat si otevřenou mysl – nebýt zaujatý vůči hovořícímu, slyšet to, co se říká, jak je to říkáno, nikoliv tak, jak to chceme slyšet, je nezbytné eliminovat domněnky;
- být trpělivý – vyjadřovat porozumění, nespíchat na mluvícího, akceptovat pauzy v projevu partnera – i ticho něco sděluje;
- věnovat pozornost výrazům, které jsou zdůrazňovány nebo znějí jako nadbytečné, protože znamenají často silný citový efekt;
- soustředění se na cíl sdělení – držet se tématu, myslet dopředu, nic nepředpokládat, používat doplňující otázky k návratu k původnímu tématu;
- v závěru naslouchání – sumarizovat, shrnout, vyjádřit podstatu sdělení, jak jste jej pochopili, poskytnout efektivní zpětnou vazbu.“

V průběhu přijímacího pohovoru můžeme narazit na problémové uchazeče. Nejčastějším problémem jsou nesmělí a mlčenliví uchazeči nebo naopak příliš upovídaní uchazeči. Tazatel by měl nesmělé uchazeče povzbuzovat, uchazeče upovídané je naopak třeba krotit. Má-li uchazeč problém s odpovědí, můžeme mu pomoci tím, že mu řekneme: „V klidu se rozmyslete, času máme dost.“ Na odpovědi však musí tazatel trvat. „V případě upovídaného kandidáta, kterého se nepodařilo zvládnout jemnějšími způsoby, doporučuje Yate dvě techniky. První spočívá v tom, že mu skočíte do řeči a řeknete: 'Víte, to je zajímavé a vede mě k tomu, abych se vás zeptal...!' Druhá je ještě o stupínek tvrdší. Začnete mluvit zároveň s uchazečem a děláte to tak dlouho, až ho přimějete změnit téma.“ (Kolman, 2004, s.138)

7 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE V RÁMCI POHOVORU

Neverbální komunikace je vlastně komunikace beze slov, tzv. řeč těla a je důležitá proto, že poskytuje nejlepší vodítka k opravdovým pocitům člověka. Při verbální komunikaci může člověk snáze svůj projev kontrolovat, než při komunikaci mimoslovní. Během rozhovoru sledujeme u druhého člověka výrazy obličeje, očí, pohyby a držení těla, činnost rukou, oblečení aj. Z řeči těla protějšek pozná různé projevy emocí, např. u pohovoru tazatel zkoumá, zda je kandidát nervózní a kdy. Je-li takto nesvůj pořád nebo jen chvílemi, když se ptá na nejasnosti.

Z psychologických výzkumů vyplývá, že v běžné konverzaci s druhým člověkem je 40 až 45 % komunikace verbální a 55 až 60 % komunikace mimoverbální (Borg, 2007).

Během rozhovoru bychom se měli zaměřit hlavně na tvář a oči, protože ty nám řeknou nejvíce o tom, co prožívá druhá osoba. Z výrazu tváře také snadno zachytíme emoce a postoje člověka.

„Výzkum ukazuje, že obecně rozpoznáváme několik výrazů tváře. Celkem úspěšně rozlišíme šest základních emocí: smutek, překvapení, znechucení, zloba, štěstí, strach.“ (Borg, 2007, s. 52).

Jak uvádí Mikuláščík (2010, s. 107) u neverbálního chování je třeba vědět:

- že největší význam mají verbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, tato část je nejvíce vnímána a nejvíce také ovlivňuje to, jak posluchač vnímá zprávu (kontakt očima, mimika),
- na druhém místě jsou to pohyby rukou a paží,
- a teprve pak pohyby a pozice těla a nohou.

K nejdůležitějším projevům neverbální komunikace patří (Barták, 2007, s. 74):

- doteky,
- gesta,
- hlas,
- chůze a změny polohy těla, mimika,
- pozice a držení těla,
- vzdálenost,
- oční kontakt,
- dotekové podněty,
- tepelné podněty,

➤ čichové podněty.

Při komunikaci je velmi důležitý zrakový kontakt. Záleží na délce, směru a charakteru pohledu. Například pokud se člověku zdá zrakový kontakt příliš krátký, může si to vykládat jako nezáměr o svou osobu. Naopak příliš dlouhý zrakový kontakt může vnímat jako obtěžující, nebo dokonce projev nepřátelství.

„Pokud dva lidé spolu komunikují, může se stát, že jeden z nich udržuje oční kontakt v menší míře, například pouze 25 % komunikačního času. Druhý z nich si může vytvořit názor, že jeho komunikační partner je nesmělý, nejistý, vyhublý, přecitlivělý nebo opatrný, popřípadě se snaží něco skrýt. Pokud oční kontakty trvají kolem 60% komunikační doby, vyvolává to dojem, že osoba je sebevědomá, přátelská, přirozená, čestná, otevřená nebo drzá. Ale ani to nemusí být pravda, stále ještě může být určitá diskrepance mezi různými neverbálními signály, takže například i člověk upřímný může kontaktovat očima partnera v průběhu komunikace pouze 25 % času, ba dokonce i člověk s vysokým sebevědomím (a to tehdy, když má vytvořený návyk nesledovat posluchače a jejich reagování, ale spíše soustřeďování se na myšlenky, které chce co nejlépe verbalizovat může oční kontakt s auditoriem tak nízký, jako člověk s nízkým sebevědomím.“ (Mikuláščík, 2010, s.108)

Velmi důležitým faktorem v neverbální interpersonální komunikaci je prostor, i když si to často ani neuvědomujeme. Prostorová komunikace se také odborně nazývá proxemika. E.T Hall (1959, 1966) rozlišuje čtyři vzdálenosti, které definují typ vztahu mezi lidmi (DeVito, 2008, s. 162):

Intimní vzdálenost - odstup 45 cm a méně. Je velmi těsná a většina lidí ji považuje za nevhodnou na veřejnosti.

Osobní vzdálenost – pohybuje se v rozmezí od 45 cm do 1,2 m. Tato vzdálenost vymezuje náš osobní prostor, neviditelná zóna, která nás ochraňuje, Snažíme si ji udržet nenarušenou vpádem jiné osoby. Do osobní zóny je dovoleno vstupovat jen určitým lidem.

Společenská vzdálenost - od 1,2 m do 3,7 m. Zde již člověk ztrácí z dohledu pohled na detaily. Používá se k řešení neosobních záležitostí a společenské komunikaci.

Veřejná vzdálenost je větší než 3,7 m. Tato vzdálenost má ochrannou funkci. V případě nebezpečí umožňuje podniknout obranné akce.

8 NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ

Jakmile organizace uzavře výběrové řízení, znamená to, že již učinila nabídku zvolenému uchazeči, který prošel výběrovým řízením úspěšně. Neznamená to však, že tímto krokem je vše skončeno. Po rozhodnutí o přijetí uchazeče následuje pauza, která se může protáhnout až na několik týdnů či měsíců, než nový zaměstnanec nastoupí do funkce.

Jak říká Hroník (2007, s. 335): „Během této 'mezihry' je třeba dbát na to, aby nenastala 'hluchá místa'. Je třeba, aby firma byla s vybraným uchazečem stále v kontaktu, různými způsoby jej motivovala a činila jej součástí sebe sama. Tak je možné budoucího zaměstnance 'vtáhnout do hry' např. pozvánkou na firemní den, sponzorovanou akci, otevřenou poradou apod.“

Uchazeč může být na pochybách, zda učinil správné rozhodnutí. Během této doby se může stát, že změní názor a do práce nakonec vůbec nenastoupí. Noví zaměstnanci nejčastěji opouštějí zaměstnání během prvního roku. Zda nový pracovník v novém zaměstnání obstojí a zůstane, záleží na mnoha faktorech. Například zda bude dobře přijat svými spolupracovníky a zda se jedná o skutečně motivovaného zaměstnance. Dále záleží na tom, jestli zapadne do týmu a sžije se s firemní kulturou.

„Nově příchozí (nastupující) pracovníci mají různé pracovní a životní zkušenosti, různý věk, liší se i charakterem práce, kterou budou vykonávat i možnostmi dalšího osobního rozvoje. Přes tyto odlišnosti by měl proces řízení pracovní adaptace respektovat následující postup. Seznámení pracovníka s charakterem podniku, tj. nově příchozí pracovník by měl získat informace o historii podniku, o dosavadní činnosti podniku, jeho úspěších, dále by měl být seznámen s podnikovou filozofií a perspektivami, se současnou situací podniku a se základními charakteristikami podnikové kultury. Dále seznámení se s charakterem podniku a zároveň poznání nově příchozího s pracovníky personálního útvaru.“ (Toth, 2010, s. 280)

Je také potřeba připravit tým či kolektiv na nového pracovníka, protože tím se dynamika týmu změní. Vedoucí pracovníci, kteří budou začleňovat nového pracovníka do kolektivu, se mohou setkat s řadou potíží.

Dle M. Dale (2007, s. 164) může dojít určitým problémům. v případě že:

- „práce byla přerozdělena; je možné, že někomu ze stávajících členů týmu nevyhovovalo, že se musí vzdát oblíbené práce nebo že novému pracovníkovi byla svěřena atraktivní oblast úkolů;

- byly vymezeny nové úkoly, které budou tvořit část práce nového zaměstnance. To může stávajícímu personálu připadat jako příležitost k rozvoji nebo jako oblast, která ponese vyšší plat; opět může dojít k určitým vysloveným či nevysloveným projevům libosti či žárlivosti;
- stávající zaměstnanec žádal o dané místo a nebyl úspěšný; v takovém případě věnujte obzvláštní péči tomu, aby daný pracovník obdržel kvalitní zpětnou vazbu; pokud tuto situaci nevyřešíte citlivě, vzniknou na pracovišti rozlady; rovněž musíte kontrolovat i postoje ostatních členů týmu; protože i když osoba, které se to přímo týká, je s vysvětlením spokojena, ostatní kvůli ní mohou mít stále pocit křivdy;
- nového pracovníka stávající zaměstnanci znají; to může i nemusí být přínosem.“

Ještě než pracovník nastoupí a podepíše pracovní smlouvu, je třeba ho poučit o jeho právech a povinnostech, která pramení z povahy práce na příslušném pracovním místě a také z pracovního poměru ve firmě. Bude-li mít nějaké dotazy, tak je zodpovíme. Samotný nástupní den je třeba naplánovat s cílem zaučit nového pracovníka a seznámit ho s prostředím, s lidmi v organizaci a začlenit ho do týmu nebo pracovního kolektivu.

Dle M. Dale (2007, s.165) „typický zaučovací program má několik fází, které trvají prvních čtyři až šest týdnů, kdy je nový zaměstnanec na pracovišti. První den bývá většinou vyplněn:

- seznámení s pracovištěm a vydáním základních pomůcek,
- vysvětlením bezpečnostních a požárních pravidel,
- představením klíčových pracovníků, pokud nebylo možné zorganizovat předběžné setkání,
- převzetím nezbytného vybavení a vysvětlením jednoduchých postupů,
- dokončením různého papírování, které se nestihlo vyřešit při schůzce.“

Dalším důležitým krokem je sepsání pracovní smlouvy. Jelikož se pracovní smlouva budoucího zaměstnance týká, měl by mít možnost se k ní vyjádřit, popřípadě se na vytváření pracovní smlouvy podílet, neměla být pouze vytvořena organizací a pracovník se jen podepíše. Organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat. Nejlépe tak, aby se dosáhlo kompromisní dohody. Nejčastěji se vyjednává o výši mzdy.

Lze doporučit, aby pracovní smlouva neopomenula ani jeden z následujících bodů (Koubek, 2007b, s. 121):

- název práce (pracovního místa), na které je pracovník přijímán; vhodné uvést i bližší informace o pracovních povinnostech;
- komu (které pracovní funkci) je pracovník za svou práci odpovědný;
- pracovní podmínky související s pracovním místem;
- informace o místě, kde se bude práce vykonávat;
- datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru;
- další dohodnuté skutečnosti.

Při sestavování pracovní smlouvy by si měl ten, kdo ji sestavuje uvědomit, že dobře sestavená pracovní smlouva působí preventivně proti konfliktům a nezdravým pracovním vztahům.

Před podpisem pracovní smlouvy by se měl nový pracovník podrobit zdravotní prohlídce.

Jakmile je smlouva podepsána, dalším krokem je zařazení pracovníka do personální evidence. Zaměstnanci je vytvořena osobní karta (nebo jiný typ nosiče), mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu.

Ve fázi zaučování by měla organizace přidělit novému zaměstnanci pracovníka z řad zkušených pracovníků, který jej bude zaškolovat a pomáhat mu rychle se zapracovat během období adaptace. Zaškolující pracovník převezme tzv. roli patrona.

„Má-li se adaptace podařit, musí patron především umět s nováčky komunikovat, pochopit je a podporovat všechno, co může posílit kvalitu vzájemného porozumění. To je základní předpoklad formování nezávislosti nováčků nejen jako objektů, ale zároveň i aktivních subjektů adaptace, případně vzájemné závislosti (MY) jako promyšleného úsilí členů týmu společně řešit profesní problémy. Přesvědčit nováčky na společných výsledcích praktické činnosti, že dobře sehraný tým může dosahovat lepších výsledků než sebeosvícenější jednotlivci.“ (Barták, 2011, s. 64)

Nový zaměstnanec během prvního týdne bude muset vstřebat množství informací, takže ocení jakoukoliv pomoc. Pro usnadnění zapamatování mohou být přiděleny seznamy úkolů, manuály s popisem pracovních procesů, pracovní postupy a příručky.

„Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.“ (Koubek, 2007, s. 192)

Nový zaměstnanec jistě také uvítá, když ho při nástupu personalista nebo nadřízený sezná se všemi nejbližšími spolupracovníky, se kterými přijde do kontaktu. „Nejlepší je, když detailní uvádění nového pracovníka do útvaru (útvárovou orientaci) provádí bezprostřední nadřízený (vedoucí týmu). Toto uvádění má pět hlavních cílů (Armstrong, 2007, s. 399):

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci;
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;
- informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává;
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

Dále je vhodné sdělit pracovníkovi informace o tom, kde se nachází sociální zařízení a kde jídelna. V den nástupu pracovníka zavedeme na místo výkonu práce a předáme mu věci a zařízení, které bude potřebovat k práci. Nový pracovník jistě bude vnímat i prostředí, ve kterém bude vykonávat svou pracovní činnost. Jeho nové pracovní prostředí by proto mělo být příjemné, upravené a estetické. Práce půjde lépe od ruky, budou-li zaměstnanci dobře naladěni. Prostor, ve kterém vykonáváme práci, nás ovlivňuje jak pozitivně, tak negativně. Příjemné prostředí ovlivňuje náladu zaměstnanců, může je motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu a ovlivnit i jejich samotný vztah k práci.

Všechny přijímací procedury, které nový pracovník absolvuje, mají za cíl usnadnit mu začátek v nové práci a odbourat stres spojený s plněním nových požadavků. Čím dříve se nový pracovník v organizaci zorientuje, tím dříve začne podávat plný pracovní výkon a plnit pracovní úkoly. Na závěr pracovníkovi popřejeme úspěch v práci a povzbudíme ho.

Novému zaměstnanci by se měla věnovat nějaký čas zvýšená pozornost. Vedoucí pracovníci, obzvláště manažeři z vedení organizace, by se měli zajímat nejenom o to, jak nový pracovník vykonává svou práci, ale také o to, zda se cítí ve svém novém zaměstnání dobře. Protože jenom organizace, kde jsou spokojeni nejenom manažeři, ale i zaměstnanci, se může rozvíjet.

ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce pojednává o vedení výběrového pohovoru. Měla za úkol přiblížit výběrové řízení krok za krokem, od stanovení požadavků na uchazeče a pracovní místo, přes oslovení uchazečů, komunikaci s uchazeči až po závěr výběrového řízení a následný nástup do zaměstnání.

Důvodem, proč se výběrová řízení stále užívají, je především potřeba vybudovat si tým nebo kolektiv zaměstnanců schopných, motivovaných a ochotných přispívat k dosahování společných cílů a cílů organizace. Klíčovým momentem celého procesu je správně definovat schopnosti a dovednosti, jaké by měl člověk mít, aby mohl zastávat danou pozici. Jedině pracovník s takovými schopnostmi je pro organizaci přínosem.

Výběrový pohovor nám dává jednu cennou příležitost, jaké ostatní výběrové metody nemají, je to možnost s lidmi ucházející se o pracovní místo setkat, prohlédnout si je a promluvit si s nimi. Dává nám také možnost posoudit, zda bude možné s daným člověkem vytvořit produktivní pracovní vztah a jak dobře zapadne do stávajícího týmu.

Z hlediska uchazečů je výběrové řízení také jistě obávanou věcí. Od uchazečů, zejména těch kvalitních, se očekává, že se na výběrový pohovor budou připravovat. Mnoho manažerů vedoucích pohovor se vůbec nepřipravuje, natož aby četli životopisy a žádosti. Nemají připraveny ani otázky, nemají rozmyšleno, kdo otázky bude uchazečům pokládat. Špatná příprava, jak u uchazečů, tak u vedení pohovoru, vede ke špatnému výběru.

Dobrá příprava na obou stranách vede k efektivnímu výběrovému pohovoru, jehož výsledkem je kvalitní rozhodnutí a výběr toho nejlepšího uchazeče. Čím kvalitnější lidé pracují v organizaci, tím se organizace stává kvalitnější a konkurenceschopnější. Pozornost a péči rozvoji lidských zdrojů věnuje každá organizace, která chce být moderní a zaměstnávat pracovníky, kteří jsou o smysluplnosti své pracovní náplně přesvědčeni. Vykonávání pracovních činností jim přináší uspokojení, jsou ochotni na sobě pracovat a přispívat k úsilí organizace o neustálé zlepšování.

Cílem práce je poskytnout možnosti na otázky, které si mohou pokládat zaměstnavatelé před obsazením volného pracovního místa. Popisuje, jak komunikovat s uchazeči po dobu výběrového řízení a jakým způsobem se vyhnout chybám, které by mohly uchazeče odradit od dalšího jednání. Snáze a lépe tak budou připraveni na

rozsáhlé výběrové řízení tak, aby našli nejvhodnějšího pracovníka. Zmiňuje také základní informace pro ty, co stojí na druhé straně, pro uchazeče. Také popisuje fáze, jakým způsobem a metodami usilovat o budoucí pracovníky a přesvědčit je, aby chtěli pro vybranou organizaci pracovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-8651-68-6.
- BARTÁK, J., 2001. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BORG, J., 2007. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1971-9.
- CLEGG, B., 2005. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.
- CORFIELD, R., 2005. *Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0688-8.
- DALE, M., 2007. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DEVITO, J.A., 2008. *Základy lidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2018-0.
- EVANGELU, E.J., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2607-6.
- GOSIOROVSKÝ, I., 2005. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 80-7314-064-0.
- HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, F., 2008. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-904133-1-3.
- KOLMAN, L., 2004. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-53-X.

- KOUBEK, J., 2007a. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J., 2007b. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MADDUX, B.R., 1994. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde. ISBN 80-85647-39-7.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P., 2007. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1972-6.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.
- TOTH, D., 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.
- VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Verlag Dashöfer. *Jak zmírnit efekt svatozáře u uchazečů*. PaM servis [online]. 26.5.2008 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z: http://www.pamprofi.cz/33/jak-zmirnit-efekt-svatozare-u-uchazecu-uniqueidgOkE4NvrWuPVy2eNz784nxFxUJmk_cQlayX0xicUK50/?query=pohovor&serp=1&justlogged=1

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Šmídová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vedení výběrového pohovoru

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel