

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

Výběr pracovníků do týmu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**

**Vypracoval:
Lubomír Plachý**

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Výběr pracovníků do týmu“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 30.3.2009

.....
Lubomír Plachý

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce

Také bych chtěl poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Lubomír Plachý

OBSAH

Úvod	3
1. Tým	4
1.1. Co je to tým?	4
1.2. Společná minulost	4
1.3. Charakteristika účasti	5
1.4. Komunikace	5
1.5. Soudržnost	5
1.6. Atmosféra	6
1.7. Skupinové normy	6
2. Výběr pracovníků do týmu jako teoretický i praktický problém	6
2.1. Přijetí kvalitních lidí něco stojí	7
2.2. Musíme vědět co potřebujeme	8
2.3. Hledáme typ osobnosti vhodný do našeho týmu	8
2.4. Vyhnout se běžným chybám	8
2.5. Přijmout kohokoliv	9
2.6. Jak mířit vysoko	9
3. Příprava výběru	10
3.1. Podávání žádostí	10
3.1.1. Formulář žádosti	10
3.1.2. Životopis	10
3.2. Důvěrnost údajů	11
3.3. Zjistit víc o uchazečích	12
3.4. Metody výběru a posuzování pracovníků	12
3.5. Prověřování uchazečů	13
3.5.1. Testy osobnosti	14
3.5.2. Testy IQ	14
3.5.3. Testy praktických dovedností	14
3.5.4. Testování s examínátorem	15
3.5.5. Metoda „Assessment Centre“	15
3.6. Vyřazování žádostí	15
4. Profesiografie, profesiografická schémata	16
4.1. Profesiografie	16
4.2. Profesiografická schémata – profesiogramy	16
4.3. Metody sestavování profesiogramu	17
4.3.1. Písemné materiály	17
4.3.2. Výpověď vykonavatele	17
4.3.3. Posouzení práce na základě výpovědi kolegů	18
4.3.4. Přímé pozorování	18
5. Indikace dovedností a způsobilostí u kandidáta	18
5.1. Indikace způsobilostí	19
5.2. Model způsobilostí	19
5.3. Komunikační dovednosti	21
5.4. Sociální dovednosti	22
5.5. Organizace práce a času	23
5.6. Týmová spolupráce	23

5.7.	Analytické dovednosti	24
5.8.	Prozákaznický přístup	24
5.9.	Tvořivost	25
5.10.	Charakter (morální vlastnosti, charisma)	26
5.11.	Motivace a postoje	26
5.12.	Další diagnostické metody použitelné ve výběrovém řízení	27
6.	Vlastní výběr, pohovor	30
6.1.	Příprava na pohovor	30
6.2.	Osnova pohovoru	30
6.3.	Fáze přípravy na pohovor	30
6.4.	Struktura pohovoru	31
6.5.	Klíč k efektivnímu zapisování poznámek	31
7.	Dílčí závěry	32
8.	Příprava výběru (praktická část)	33
8.1.	Harmonogram výběrového řízení	33
8.1.1.	Klasické tříkolové výběrové řízení	33
8.1.2.	Průvodní korespondence	34
9.	Metodika pro výběr pracovníků do týmu	35
9.1.	Administrativní kolo	35
9.1.1.	Cíle administrativního kola	35
9.1.2.	Organizace administrativního kola	36
9.1.3.	Zabezpečení v rámci organizace	36
9.1.4.	Zodpovědná osoba	36
9.1.5.	Personální anamnéza a dokumenty v administrativním kole	36
9.1.6.	Negativní kritéria v administrativním kole	38
9.2.	Metody skupinové administrativy	38
9.3.	Psychodiagnostické metody – pozorování	38
9.4.	Chyby při vnímání druhého člověka	39
9.5.	Metody individuální administrace	40
9.5.1.	Výběrový pohovor	40
9.5.2.	Program a strategie výběrového pohovoru	41
9.5.3.	Fáze pohovoru	41
9.5.4.	Realizace pohovoru	41
9.6.	Psychologická analýza odpovědí na otázky v přijímacím pohovoru	42
9.7.	Kladení otázek	43
9.8.	Vyhodnocení pohovoru	45
	Závěr	46
	Resumé	47
	Anotace	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznam příloh	50

ÚVOD

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Rozhoduje o tom, zda realizace cílů organizace bude zajištěna potřebnou pracovní silou, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je organizace se svojí potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání.

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci mohou významně ovlivnit nejen vnitřní podmínky organizace (do jisté míry organizací ovlivnitelné), ale velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné), vyznačující se nezřídka dosti zřetelnou proměnlivostí.

Cílem práce je vytvoření metody pro výběr pracovníků do týmu na základě poznatků obsažených v prostudované odborné literatuře a její ověření v praxi při reálném výběru pracovníků do týmu.

1. TÝM

1.1. Co je to tým?

V posledních letech se teorie managementu zabývá zejména problematikou vedení týmů a vším ostatním, co se této problematiky týká. Pozornost se nesoustředí na jedince, ale na to, jak tyto „jedince“ vhodně kombinovat, jak na ně působit, aby vytvářeli efektivní tým.

Tím, že spojíme potenciál všech členů, získáme podstatně větší zdroje a možnosti pro vyřešení problému, než kdyby daný úkol řešil každý z pracovníků sám, nezávisle na ostatních. Khelerová (2006). Tento fakt potvrzují i výsledky z řešení modelových rozhodovacích studií, jež se zpracovávají v některých manažerských kurzech. Stejný úkol (rozhodovací problém) nejdříve zpracovávají jednotlivci samostatně. Pak vytvoří týmy a řeší úkol ve skupině. Následně se srovnávají výsledky jednotlivců a výsledek týmový. Ve většině případů je výsledek týmu lepší než výsledek toho nejlepšího jednotlivce. Jsou ovšem případy, kdy tomu tak není. Často je to tím, že členové skupiny spolu nedokázali efektivně komunikovat, docházelo k rivalitě nebo výměna názorů byla natolik zdlouhavá, že se tým rozhodl přijmout kompromis, který nebyl optimálním řešením.

Pro tým jsou typické následující rysy.

1.2. Společná minulost

Nejen na výkon, ale i na formování vztahů ve skupině má vliv doba, po kterou členové týmu pracují společně. Skupina prošla plněním úkolů a cílů, má za sebou úspěchy a neúspěchy a osvojila si určité návyky. Má vlastní morálku, hodnoty, pracovní normy a rituály. Členové se navzájem znají, funguje způsob, podle něhož spolupracují. Manažer už ví, jakým způsobem ovlivnit jednotlivce i tým jako celek. Efektivní využití zaběhnutých pravidel podstatně usnadní plnění cílů. Khelerová (2006).

1.3. Charakteristika účasti

Charakteristika účasti znamená, jak dalece se tým a jeho členové se stanovenými cíli ztotožní. Znamená to zároveň, zda se do skupinových diskusí a rozhodování zapojují všichni členové nebo jenom někteří, případně zda rozhoduje jenom manažer.

Platí závislost, že čím více a déle spolu členové týmu pracují, tím více se ztotožňují se společnými cíli.

1.4. Komunikace

Komunikace ve skupině podchycuje, jak jsou členové ochotni si navzájem sdělovat své názory. Pro efektivní plnění úkolů je podstatné zejména to, jakým způsobem si poskytují informace.

1.5. Soudržnost

Soudržnost skupiny určuje sílu vazeb mezi jednotlivými členy. Tyto vazby by se daly vyjádřit pojmem „duch týmu“. Soudržnost rovněž ovlivňuje zaujetí pro plnění týmových úkolů. To, že členové skupiny představují i navenek jednotný celek, činí tým atraktivním i pro ostatní, kteří by se rádi připojili.

Tým je soudržný:

Mají-li členové týmu stejnou nebo podobnou práci a jsou tedy vzájemně zastupitelní a mohou si pomáhat.

Jde-li o určitou stejnorodost členů, tedy jsou-li si podobní věkem, společenským postavením, mají stejné osobní hodnoty a postoje.

Je-li vhodně zvolena kombinace osobností – tým je složen z takových jedinců, kteří se k sobě hodí, osobnostně se mohou lišit, ale svými vlastnostmi se navzájem doplňují.

Soudržnost je větší, mají-li členové týmu možnost spolu co nejvíce komunikovat.

I počet členů týmu ovlivní soudržnost. Malé skupinky mají většinou silnější soudržnost než skupiny, v nichž je více než patnáct členů. Khelerová (2006).

1.6. Atmosféra

Atmosféru v týmu můžeme vnímat, jako přátelskou a neformální, nebo chladnou, formální a napjatou. Atmosféra souvisí jak se soudržností, tak s loajalitou. V neposlední řadě ji může, i když nepřímou, ovlivnit výkon. Působí i na spokojenost členů v týmu a tím i na dobu, po jakou chce pracovník v daném týmu setrvat.

1.7. Skupinové normy

Standards představují soubor pravidel, která určují, co je správné a vhodné. Každá skupina má vlastní standardy, a proto je pro nového pracovníka někdy obtížné se s nimi ztotožnit. Khelerová (2006). Může se stát, že přijaté normy chování již neodpovídají nové situaci. Přesto na nich členové lpí a brání se inovacím. Pracovní standardy působí proti dalšímu rozvoji a je na manažerovi, aby vyvinul úsilí k jejich změně.

2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO TÝMU JAKO TEORETICKÝ A PRAKTICKÝ PROBLÉM

Býváme plně závislí na výkonech našich lidí. Pokud si dobře vedou, projeví se to i na hodnocení našich schopností jako manažera, jestliže strádají, stěží můžeme očekávat, že si nás budou více cenit. Je v našem nejvyšším zájmu přijmout co nejlepší pracovníky. Abychom to mohli učinit, musíme si být jisti, co míníme slovem nejlepší. Lze uvést množství příkladů, kdy byl přijat nejkvalifikovanější uchazeč s obsáhlou praxí, ale přesto se mu po nástupu do práce nepodařilo naplnit očekávání – snad proto, že byl kvalifikovaný až příliš. Existují další případy, kdy manažer definuje, jaký pracovník bude ideální pro konkrétní místo a vynaloží veliké úsilí, aby přijal a udržel člověka s požadovaným profilem – jen aby v praxi zjistil, že skutečný výkon této práce vyžaduje jinou kombinaci dovedností. K tomu většinou dochází, když manažer není blízce obeznámen s náplní práce a aktuální situací. Musí nám být jasné, že je rozdíl mezi tím, co si myslíme, že potřebujeme, a tím, co potřebujeme doopravdy. Dale (2007).

„Náborový proces často skrývá různá úskalí. Nejzranitelnější fází je ta, ve kterou klademe nejvíce důvěry – závěrečný přijímací pohovor.“ Dale (2007) s. 7.

Průzkumy spolehlivosti a validity pohovorů ukazují, že pravděpodobnost správné předpovědi úspěchu uchazeče v práci činí pouze 10:100. Ostatní metody výběru jsou na tom lépe (např. nákladnější a časově náročnější metoda „Assessment Centre“ při individuálním hodnocení pracovníků dosahuje skóre až 60:100), přesto nám pohovory stále vyhovují. Dale (2007).

Pokud porozumíme důvodům, proč tomu tak je, pomůže nám to zhodnotit slabé stránky pohovorů.

Jednoduchým, ale efektivním způsobem, jak zkvalitnit pohovory, je jasně stanovit, co daná práce vyžaduje – tento dokument má dvě části: popis náplně práce a specifikace profilu požadovaných znalostí a dovedností.

2.1. Přijetí kvalitních lidí něco stojí

Zaplnit volná místa, zorganizovat a provést přijímací pohovory a zaučit nový personál něco stojí – a nejen peníze a proto je důležité, aby celý proces byl úspěšný hned napoprvé. To znamená upoutat pozornost skupiny příslušně kvalifikovaných a zkušených pracovníků, abychom si mohli vybrat toho nejlepšího z dostatečně velkého počtu. Situace na trhu práce však vypadá tak, že se to mnohem snadněji řekne, než vykoná. Prvním problémem je sestavit seznam perspektivních uchazečů ze záplav žádostí lidí s podobným vzděláním a schopnostmi. Trh práce je v současné době nasycený – tzn., že zaměstnavatelé hledají zaměstnance, nikoliv naopak, a je problém zaujmout pozornost uchazečů – jakýchkoliv uchazečů. Není neobvyklé, že inzerce v novinách stojí několik tisíc korun. Pokud neprijdou žádné žádosti, nebo jen žádosti nevhodných uchazečů, prohospodaří se povážlivé částky peněz.

Nemáme-li žádné na první pohled zajímavé uchazeče, je to zlé. Můžeme být nuceni provést výběr, aniž bychom měli důvěru ve schopnosti skupiny lidí, z nichž vybíráme. Možná budeme muset přijmout někoho, kdo není plně způsobilý pro danou práci, nebo zjistíme, že zvolená osoba u nás nezapustila kořeny a brzy opět odchází. V obou případech musíme celý proces opakovat a vynaložit značné náklady i čas.

Je snadné se těmito úskalím vyhnout. Je zapotřebí jen pečlivě zvážit, jaký typ zaměstnance hledáme, abychom vhodně doplnili schopnosti a zkušenosti stávajícího týmu.

2.2. Musíme vědět, co potřebujeme

Jak rozpoznáme „nejlepšího uchazeče“, když se s ním setkáme? Jestliže chceme přijmout uchazeče, který si v práci povede dobře, musíme vědět, jaké schopnosti, vloh, znalosti a vlastnosti musí daná osoba mít, aby mohla vykonávat práci na dané pozici podle našich měřítek. Mnozí zaměstnavatelé prostě jen podají inzerát do rubriky volná místa a čekají, kdo se přihlásí a to může být nákladná akce, která přinese malý užitek. Dale (2007).

Jedním z důvodů, proč jsme nezaujali kvalitní uchazeče, může být, že se nám nepodařilo zajímavě informovat o nabízeném místě. Proto bychom měli prodávat volné místo atraktivním, ale realistickým způsobem.

2.3. Hledáme typ osobnosti vhodný do našeho týmu

U některých druhů zaměstnání budeme potřebovat člověka s určitým typem osobnosti, nicméně u většiny zaměstnání skutečně není významné, zda je někdo introvert nebo extrovert. Má to význam v případě, kdy potřebujeme například někoho, kdo dokáže pracovat dlouhou dobu sám, nebo kdo má významnou měrou oživit náš tým. Dale (2007).

Může být zapotřebí, aby manažer věnoval více pozornosti budování svého týmu, přinejmenším zpočátku, aby se předešlo potencionálním konfliktům. Členové týmu se budou potřebovat naučit respektovat názory, které jsou odlišné od jejich vlastních, a ocenit zkušenosti a přesvědčení, které se jim na první pohled mohou zdát zvláštní. Překonání těchto překážek může být cenným krokem – porozumění a náhled, které vzniknou na základě úsilí při budování týmu, mohou vést k vytvoření vysoce efektivní skupiny lidí schopných spolupracovat a produkovat vysoce kvalitní výstupy.

2.4. Vyhnout se běžným chybám

Je snadné učinit chybu při přijímání nových pracovníků. Příjímací proces nevyžaduje velké množství práce, je třeba jenom kvalitní přípravu. Na druhou stranu odčinit vzniklé chyby může být velice obtížné. Může to zabrat značné množství času a potenciálně i stát mnoho peněz. „Pokud nábor neprovedeme správně, může se nám stát, že budeme potřebovat i služby drahého právního zástupce. Soudit se je drahé a prohra může přijít

na značnou sumu peněz. Rovněž to může zničit pověst naší organizace, nemluvě o té naší. Je tedy rozumné investovat trochu více času a úsilí, aby se vše podařilo hned napoprvé.“ Dale (2007) s. 10.

Prvním krokem je definovat, co je náplní dané práce a stanovit dovednosti, znalosti a zkušenosti potřebné k tomu, aby práce mohla být vykonávána podle stanovených měřítek nyní i v dohledné budoucnosti. To je klíčem k úspěchu.

2.5. Přijmout kohokoliv

Pokud učiníme tuto chybu, může takto přijatý zaměstnanec již zůstat v naší organizaci napořád, zvláště pokud svou práci z části zvládá. Dlouhodobé problémy, které vzniknou přijetím prvního, kdo se objeví nebo toho nejlepšího mezi nevhodnými uchazeči, mohou být horší a nákladnější, než nutnost fungovat několik měsíců s neobsazeným místem. Dale (2007).

Nicméně budeme čelit značnému tlaku uprázdněné místo zaplnit. Žít s neobsazeným místem může způsobit značné problémy. Ostatní personál bude muset zastat práci, jejich výkon tím může začít trpět a potíže dolehnou i na nás.

2.6. Jak mířit vysoko

Nadměrně kvalifikovaný uchazeč může být na první pohled velice atraktivní. Můžeme si myslet, že přijetím tohoto pracovníka dosáhneme vyššího výkonu, což bude pobídka pro zbytek týmu.

Důsledky přijetí příliš kvalifikovaného pracovníka mohou být stejně špatné, jako přijetí někoho, kdo je na hranici schopnosti vykonávat danou práci. Proto musíme opět zvážit všechna pozitiva i negativa. Ten, kdo se jeví jako nejlepší, nemusí být nejvhodnější zrovna pro námi nabízenou práci.

Jestliže jsme si od počátku jisti, jaké vlastnosti by měl mít nejvhodnější uchazeč v našich poměrech, můžeme významně snížit riziko výše uvedených potíží.

3. PŘÍPRAVA VÝBĚRU

Sdělili jsme veřejnosti, že je u nás volné místo, a proto je čas zvážit, jak povedeme zbytek výběrového procesu. V ideálním případě to máme již promyšleno před zveřejněním inzerátů. Pokud nad tím nezavažujeme nebo si přípravu příliš usnadníme, můžeme tím ohrozit úspěch celé akce. Zájemci určitě poznají rozdíl mezi hladkým a efektivním průběhem pohovoru a takovým, který připomíná chaos.

Příprava je důležitá v každé fázi, ale jak se blížíme k závěru procesu, stává se stále důležitější. Není divu, že se o pohovorech říká, že málo vypovídají o budoucím úspěchu uchazečů v práci. „Jestliže se před pohovorem nepřipravíme a neutřídíme si myšlenky, můžeme stejně dobře přivést k pohovoru někoho z ulice.“ Dale (2007) s. 47.

3.1. Podávání žádostí

V inzerátu musíme lidem sdělit, jakou formou si přejeme, aby podávali své žádosti.

3.1.1. Formulář žádosti

Většina formulářů obsahuje nejen údaje o práci a vzdělání, ale i osobní údaje, protože jsou zároveň podkladem pro vyplnění osobní karty zaměstnance.

Standardizované formuláře žádosti nám neumožňují získat specifické informace, které mohou být zapotřebí při obsazování určitého volného místa. Obecně obsahují oddíly, kde mohou uchazeči uvést informace o svém vzdělání, školeních, předchozích zaměstnáních, relevantní praxi a zájmy. Rovněž často obsahují oddíl, kde uchazeči mohou uvést další informace, kterými chtějí podpořit svou žádost. Občas obsahují i rady, jak informace strukturovat.

3.1.2. Životopis

Životopisy jsou často používaným a populárním způsobem podávání žádosti o místo. Běžně se životopis omezuje na jednu, nanejvýš dvě stránky, avšak má to být přehled pracovního života dané osoby. Někteří lidé jsou přesvědčení, že tento dokument by měl být komplexním a věcným přehledem. Jiní zastávají názor, že by měl pouze prezentovat

nejzajímavější údaje – ty, které nejvíce zaujmou zaměstnavatele. Někteří poradci pomáhají uchazečům vypracovat životopis tak, aby byl zajímavý a co nejpozitivnější. Stručnost formuláře uchazečům umožňuje skrýt mezery v jejich pracovní historii a přitom upoutat pozornost na nejzajímavější aspekty jejich vzdělání a kariéry. Někdy jen velmi zkušený pracovník pozná, že k tomu došlo, a že právě vynechaná místa vyprávějí skutečný příběh.

Číst mezi řádky životopisu může být náročné. Tazatelé, kteří chápou životopis jen jako soubor faktických údajů, se nejspíše nechají zavést na scestí. Falšují svou kvalifikaci a přivlastňují si úspěchy druhých. A co je nejčastější, uchazeči přehánějí. Většina z nich však stále zastává názor, že náklady i vynaložený čas jsou příliš vysoké, zvláště když jsme většinou přesvědčeni, že umíme dobře posoudit charakter a číst mezi řádky. Dale (2007).

Vždy lze požádat uchazeče, aby své životopisy doplnili tak, že je v inzerátu požádáme o průvodní dopis, kde vysvětlí, proč jsou přesvědčeni, že by dané místo měli dostat.

3.2. Důvěrnost údajů

Bez ohledu na způsob získávání informací je zapotřebí promyslet, jak budeme zacházet s přijatými žádostmi. V ideálním případě odpovíme na každou z nich. Je demoralizující a odrazující, když uchazeč nedostane žádnou odpověď a zároveň je to neslušné. Rovněž je nutné pečlivě promyslet, kde budeme žádosti uchovávat.

Bez ohledu na způsob doručování či formu, žádosti obsahují osobní údaje, a proto se na ně vztahují ustanovení zákona o ochraně osobních údajů. To znamená, že informace zde uvedené mohou být použity jen k tomu účelu, pro jaký byly shromážděny. Budeme rovněž muset zvážit, jak a kde data uchovávat a kdo k nim bude mít přístup. Přístup by měl být omezen pouze na ty, kdo se přímo účastní výběrového procesu.

Naším úkolem je zajistit, aby všichni účastníci výběrového procesu pochopili, že pracují s citlivými informacemi o vzdělání a praxi skutečných lidí. Měli by si být vědomi důsledků, které může nedodržení jejich práv mít na zúčastněné osoby.

3.3. Zjistit víc o uchazečích

Naše rozhodování bude snadnější a spolehlivější, pokud budeme mít informace kvalitní.

Poskytnout a obdržet dostatečné a přesné informace je nezbytné, protože lidé jsou při svém rozhodování zatíženi různými překážkami – naše rozhodování mohou ovlivnit osobní preference a předsudky. Činíme chyby v úsudku, například předpokládáme, že člověk v centru naší pozornosti je zodpovědný za aktuální dění. Rovněž dochází k tomu, že pokud se nám líbí jeden aspekt žádosti, budeme se dívat shovívavě i na ostatní. Dale (2007).

Zapojení více lidí do výběrového procesu a pro získávání informací z různých zdrojů pomáhá snižovat negativní vliv těchto chyb a předpojatostí. Zlepší se spolehlivost odhadů o pravděpodobné úspěšnosti uchazečů v práci a naše rozhodování bude kvalitnější a spolehlivější.

Pokud o uchazečích získáváme informace z externích zdrojů, budeme muset dbát, aby nebyla porušena důvěrnost údajů ani zákon o ochraně osobních údajů.

3.4. Metody výběru a posuzování pracovníků

Metody výběru a posuzování pracovníků můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, dobrozdání a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre. Kolman (2004).

Rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma hlavním účelům. Prvním z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení. Druhý účel není zpravidla psychology práce sledován, má však velký význam z hlediska personalistického. Jestliže totiž přijímáte pracovníka na konkrétní místo do konkrétního oddělení je vhodné, aby s ním budoucí nadřízený napřed mluvil. Takový rozhovor neslouží k získávání údajů, zajišťuje ale něco jako slučitelnost mezi těmito dvěma osobami. Nejde tu přímo o pracovní výkon, ale o interpersonální procesy na velmi základní biologické úrovni. Kolman (2004).

V praxi se lze setkat s celou řadou různých typů rozhovorů. Někdy se na straně budoucího zaměstnavatele rozhovoru účastní více než jedna osoba (panel, komise).

Dále se rozhovory liší podle rozsahu, v němž se drží předem stanovené struktury a poměrem otázek, týkajících se vlastní práce, k otázkám ostatním. V poslední době se stal módním tzv. stresový interview. Tato metoda může být za jistých okolností smysluplně použita, někdy však její uplatnění hraničí až s psychickým týráním a řeší spíše osobní problémy interviewujícího, než potřeby výběrového řízení. Kolman (2004).

Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extroverze) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.

Dobrozdání či doporučení, dnes známé spíš pod označením reference, je zpravidla vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Jako zdroj informace se zpravidla užívá v závěrečné fázi výběrového řízení.

Životopisné údaje jsou získávány buď na základě toho, co uchazeč o sobě sám uvede nebo pomocí dotazníků. Ty bývají někdy dosti rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky ohledně uchazečovy kvalifikace i některé obecnější, jako např. co se mu na dané práci líbí apod.

Praktické zkoušky spočívají v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. U písáčky to může být rychlost či kvalita při opisování vybraného textu, u manažera zpracování došlé pošty.

Grafologická analýza spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma, jako je sklon písma, tvary písmen apod. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností.

Assessment Centre je postup, při kterém se kombinuje několik z výše uvedených metod. Může to být např. kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky.

3.5. Prověřování uchazečů

Testy či dotazníky je možné laicky rozdělit na tři základní skupiny: a) testy osobnosti, b) testy kognitivních schopností a testy IQ, c) testy praktických dovedností. Tyto testy se nemusejí vzájemně vylučovat, lze je spolu různě kombinovat. Předtím, než se rozhodneme, který typ testu použijeme, musíme mít jasno v tom, proč chceme testy použít a které vlastnosti uchazečů mají prověřit.

3.5.1. Testy osobnosti

Většina testů osobnosti má formu dotazníku. Testy jsou založeny na známých a důkladně prověřených teoriích osobnosti. Jsou navrženy tak, aby prověřily povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference. Příkladem může být introverze, tolerance vůči změnám a stresu či preferování pobytu o samotě či ve skupině.

Obecně řečeno, tento způsob hodnocení je široce přijímaný, protože uchazeči chápou potřebu přísnosti výběru. Rovněž vítají zpětnou vazbu, kterou běžně nabízejí testující organizace – i když pak nezískají práci, získají během celého procesu něco, co jim pomůže zvýšit šance na úspěch, až se příště budou ucházet o zaměstnání. Dale (2007).

3.5.2. Testy IQ

Tento typ testů posuzuje kognitivní a intelektové schopnosti uchazečů hodnocením jejich výkonu například při řešení problémů, logickém myšlení, učebních schopnostech či analytických dovednostech. Ověřují rovněž intelektové schopnosti, například v oblastech verbálních a matematických dovedností. Jelikož si stále více zaměstnavatelů uvědomuje, že v těchto oblastech má mnoho lidí problémy, mají pro ně tyto testy zvláštní význam. Dale (2007).

3.5.3. Testy praktických dovedností

Existuje množství komerčně distribuovaných testů, které nám mohou pomoci při ověřování praktických dovedností uchazečů. Ty nejznámější testují psaní deseti prsty, práci s počítačem nebo manuální zručnost. Většina administrativních, odborných a vedoucích pozic vyžaduje uplatnění praktických dovedností, které lze hodnotit pomocí testů, případových studií nebo praktických cvičení. Dale (2007).

Sociální a komunikační dovednosti můžeme hodnotit pomocí testů simulujících reálné situace, které v zaměstnání mohou nastat.

Například formou hraní rolí – náš zaměstnanec může představovat například klienta, který přišel se stížností, a my požádáme každého uchazeče, aby nám předvedl, jak by v takové situaci reagoval.

3.5.4. Testování s examínátorem

Pokud požádáme uchazeče o vyplnění testu, je zdvořilé jim sdělit, kolik času budou mít na přípravu i na vyplnění testu. Je třeba jim připravit vhodné prostředí pro práci na testu a také zjistit zda, a jaké mají postižení, abyste jim mohli poskytnout speciální asistenci či výpomoc.

Měli bychom zajistit, aby všichni uchazeči měli možnost prezentovat své schopnosti a dostalo se jim rovného zacházení. To neznamena, že se s každým zachází přesně stejně, je nutná určitá flexibilita, abychom mohli reagovat na specifické potřeby jedinců a odpovídat na jejich otázky. Nejdůležitější je zajistit, aby nikdo nezískal výhodu, která by neoprávněně zvýšila jeho šance. Vydavatelé testů poskytují pokyny, jak toho dosáhnout. Rovněž vydávají i pokyny, jak plnit ustanovení zákona proti diskriminaci postižených. Dale (2007).

3.5.5. Metoda „Assessment Centre“

I metoda „Assessment Centre“ získala na popularitě, zaměstnavatelé hledají způsoby, jak zvýšit vypovídací hodnotu výběrového procesu. „Assessment Centre“ není místo, je to metoda pro výběr budoucích zaměstnanců, která využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka.“ Dale (2007) s. 57.

Kombinace metod hodnocení znamená, že lze zjistit schopnosti uchazeče vzhledem k široké škále nároků různých zaměstnání. Hodnocení provádí několik hodnotitelů, čímž se hodnocení schopností uchazečů objektivizuje, dále prohloubí a získáme úplnější obrázek. Hodnocení se přímo vztahuje k potřebám daného zaměstnání. Rovněž to znamená, že všichni uchazeči jsou hodnoceni obdobně.

3.6. Vyřazování žádostí

Této fázi se také říká první řez nebo úvodní prověrka – zde se rozhoduje, které z uchazečů pozveme k přijímacímu pohovoru a kteří vůbec nevyhovují. Při tomto prověřování se především spoléháme na předem stanovená kritéria. Vstupujeme do první fáze výběru, kde volíme mezi uchazeči, některé odmítneme, jiné pozveme

k pohovoru. Z celkového seznamu uchazečů vyřazujeme ty, kteří nesplňují ty nejzákladnější nezbytné požadavky. Až takto snížíme počet uchazečů, budeme mít možnost se ve druhé fázi zaměřit na oblasti, které vyžadují pečlivější zvažování. Výsledný zkrácený seznam bude obsahovat jména těch, které jsme se rozhodli pozvat k přijímacímu pohovoru – naše skutečné uchazeče na uvolněné místo.

Tento úkol si můžeme usnadnit zapojením dalších lidí. Vždy je užitečné mít při rozhodování o výběru k ruce nejméně dva další pomocníky, aby vyvážili naše osobní preference.

4. PROFESIOGRAFIE, PROFESIOGRAFICKÁ SCHÉMATA

4.1. Profesiografie

Profesiografie je soubor metod získávání systematických poznatků o profesi, resp. pracovním místě. Zdroje údajů pro profesiografii lze rozdělit do čtyř kategorií: písemné materiály, výpověď toho, kdo práci sám vykonává, výpovědi kolegů, přímé pozorování. Kohoutek (2004).

4.2. Profesiografická schémata – profesiogramy

„Profesiogramy jsou zobecněné a přehledné výsledky popisu a profesiografické analýzy (povolání) a získání pedagogických, psychologických, fyziologických, ekonomických, sociálních i jiných poznatků o náročnosti a požadavky různých profesí na jednotlivé složky člověka.“ Kohoutek (2004) s. 116. Jsou syntézou základních poznatků o práci a souhrnem všech jejich důležitých charakteristik.

Profesiogramy se dělí na dvě části:

- část obecná – charakterizuje to, co člověk v profesi činí **viz příloha č. 1**
- část speciální – vymezuje přesné a dominující požadavky na somatické a psychické funkce člověka.

Psychologický rozbor člověka v pracovním procesu je zaměřen na poznání jeho vlastní pracovní činnosti v souvislosti s vnitřními procesy, vlastnostmi a stavy, které na tuto činnost působí.

Při zkoumání pracovních činností se vychází od pracovního úkolu a jemu pak odpovídají příslušné komponenty pracovní činnosti a další faktory jako vědomosti, dovednosti, návyky, které zajišťují plnění úkolů příslušnou pracovní činností.

Při psychologickém rozboru pracovní činnosti se opíráme především o výkon člověka. Pozornosti přitom soustředíme na determinanty, které výkony ovlivňují. Je to soubor vlastností a předpokladů, které musí člověk splňovat, má-li úspěšně plnit své pracovní úkoly.

Profesiogramy, většinou určené pro profesionální informaci a profesionální orientaci se někdy nazývají profesiogramy klasifikační, které poskytují výčet (řadu klasifikačních hledisek), podle kterého je možno jednotlivé profese seřadit (intelektuální nároky, nároky na paměť, pozornost, vyrovnanost apod.), kdežto profesiogramy sloužící jako podklad k dalšímu podrobnějšímu studiu v rámci jedné profese se nazývají profesiogramy analytické (jejich schémata se v mnohém větší míře přizpůsobují cíli a předmětu výzkumu). Kohoutek (2004).

4.3. Metody sestavování profesiogramu

4.3.1. Písemné materiály

V mnoha organizacích existují popisy práce a ty mohou poskytnout důležité informace pro analýzu. Je důležité zkontrolovat si pozorováním a dalšími metodami, zda tyto popisy odpovídají skutečnosti. Je-li tomu tak, ušetří se spousta času. Zdrojem jen omezeného významu jsou publikované profesiografické studie. Bývají dobrým vodítkem, protože práce, které se dělají v různých organizacích, jsou si podobné. Téměř nikdy však nejsou identické. Práce sekretářky či výrobního ředitele se může od organizace k organizaci výrazně lišit. Užitečné mohou být také další písemné materiály, jako jsou údaje o hospodářských výsledcích firmy, organizační schémata, výcvikové manuály, pracovní pomůcky atd. Kolman (2004).

4.3.2. Výpověď vykonavatele práce

Rozhovory s pracovníky, kteří sami práci vykonávají, jsou prakticky vždy podstatnou součástí profesiografické studie. Tyto rozhovory mohou přinést velmi

důležité informace o tom, v čem výkon práce spočívá a jak je vykonávána. Profesiografické studie je vhodné provádět pomocí specializovaných nástrojů.

4.3.3. Posouzení práce na základě výpovědí kolegů

V řadě případů je užitečné doplnit to, jak práci popsal pracovník, který ji vykonává, o výpovědi jeho spolupracovníků či jeho podřízených a nadřízených. Například při zjišťování kritických případů může takové rovnání významně přispět k porozumění a o to v těchto kritických případech skutečně jde. Tam, kde se k profesiografické analýze používají dotazníky, slouží porovnání odpovědí vykonavatele práce a jeho nadřízeného ke stanovení konvergentní validity dotazníku.

4.3.4. Přímé pozorování

Přímé pozorování vykonávané práce by nemělo v řádné profesiografické studii chybět. Je ovšem možné, že přítomnost pozorovatele ovlivní chování pozorovaného, a tak ani tímto postupem nelze zkoumanou práci poznat dokonale. Ale přímé pozorování, a vlastně již sama přítomnost na místě, může přinést poznatky a umožnit vhled do situace na pracovišti, které jiné postupy nemohou nahradit.

Profesiogram je vždy dobré založit na více než jedné metodě. Výsledky jsou pak úplnější, spolehlivější a také užitečnější, ať už je cílem výběr nebo některý jiný způsob jejich využití. Kolman (2004).

5. INDIKACE DOVEDNOSTÍ A ZPŮSOBILOSTÍ U KANDIDÁTA

Tato část výběrového řízení je stěžejní. Jak rozpoznat u kandidáta během krátkého času, které způsobilosti má a v jaké míře a jaké k tomu zvolit nástroje. Vajner (2007).

„Chtěl bych zdůraznit, že řadu informací při posuzování kandidáta, např. údaje z jeho životopisu, telefonního rozhovoru či výběrového rozhovoru, je třeba vnímat ve smyslu „to by mohlo znamenat, že...“, „to poukazuje s vysokou pravděpodobností na...“ – tedy jako určitou hypotézu, kterou je třeba ještě potvrdit, „doladit“ či vyvrátit na základě dalších informací.“ Vajner (2007) s. 27.

5.1. Indikace způsobilostí

Abychom mohli něco indikovat, soustředit se na určité aspekty chování kandidáta, je třeba mít připraven model způsobilostí.

5.2. Model způsobilostí

Komunikační dovednosti:

- komunikuje přímým a otevřeným způsobem,
- sděluje týmu všechny informace potřebné k jejich práci,
- své nápady prezentuje jednoduše, konkrétně a srozumitelně,
- efektivně využívá verbální, písemné a vizuální sdělení k informování druhých.

Vedení lidí:

- přiděluje ostatním dosažitelné cíle,
- umí se rozhodovat,
- užívá situační styly řízení (autoritativní, participační, delegování, koučování),
- dokáže přidělovat zodpovědnosti i pravomoci,
- je zblhlý v manažerských rozhovorech (přijímací, motivační, hodnotící, propouštěcí).

Sociální dovednosti:

- má rozvinutou emoční a sociální inteligenci:
 - zná svoje emoce a umí je ovládat,
 - je si vědom své motivace,
 - má rozvinutou empatii (vcítění se do druhých lidí),
 - aktivně vyhledává kontakt s druhými lidmi,
- umí řešit konflikty s lidmi adekvátním způsobem,
- má rozvinutou sociální percepci – umí odhadnout osobnost člověka v krátké době, je si vědom mnoha vlivů, které na hodnocení působí (podobnost někomu, sympatie/antipatie, haló efekty).

Organizace práce a času:

- umí si dobře zorganizovat čas,
- řídí se prioritami,
- zná, podporuje a sděluje vize,
- dokáže odhadnout příležitosti a rychle přechází do akce,
- dodržuje termíny,
- dokáže efektivně sladit jednotlivé aktivity.

Týmová spolupráce:

- uvědomuje si výhody a nevýhody týmové spolupráce,
- zná principy fungování efektivního týmu,
- umí sestavit tým na základě týmových rolí,
- umí techniky moderování a vedení týmu,
- využívá synergie týmu,
- je týmovým hráčem.

Analytické dovednosti:

- má dostatečnou intelektovou kapacitu,
- je schopen analyticko-syntetického myšlení,
- umí pracovat s detaily při vědomí celku,
- je schopen logického myšlení,
- umí používat matematické a statistické nástroje.

Prozákaznický přístup:

- posiluje filozofii zákaznické organizace.
- podporuje aktivity směřující ke spokojenosti zákazníků.
- informuje o spokojenosti, popřípadě nespokojenosti zákazníků členy týmu.
- umí pochválit, podaří-li se uspokojit zákazníka,
- uplatňuje tento přístup i k zaměstnancům.

Kreativita:

- změna je pro něj pozitivní výzva,
- sám aktivně podněcuje změny,

- je otevřený k novým nápadům a řešením,
- vytváří prostředí, které napomáhá změnám,
- povzbuzuje členy týmu, aby hledali nejlepší řešení.

Charakter (morální vlastnosti, charisma):

- jde příkladem (nelže, nekrade, nemanipuluje),
- má přirozenou autoritu,
- zaměstnanci si ho váží pro jeho vlastnosti,
- dokáže zaujmout,
- umí být loajální jak k firmě, tak k zaměstnancům.

Motivace a postoje:

- je si vědom svých priorit a hodnot,
- má pozitivní postoje k práci, lidem a změnám,
- práce ho baví,
- projevuje nadšení, které se může přenášet na ostatní,
- má dostatečné sebevědomí.

Vajner (2007) s. 27 – 29.

5.3. Komunikační dovednosti

Verbální, písemná a vizuální (neverbální) komunikace, prezentace, argumentace, vyjednávání, moderování, mediace. V neverbální komunikaci sledujeme např. mimiku, oční kontakt, gestikulaci, proxemiku (udržování vzdálenosti při komunikaci), polohy (při sezení, vestoje), intonaci a sílu hlasu atd. Stejným způsobem bychom mohli krátce charakterizovat i ostatní nástroje komunikace. Jejich znalost je tedy stěžejním odrazovým můstkem pro posuzování jejich kvality.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Uvedený výčet je kumulovaná zkušenost z různých výběrových řízení, není systematicky či logicky uspořádán, je třeba ho vnímat jako zajímavou inspiraci:

Jak komunikuje, když mu telefonujeme? Je jeho životopis napsán strukturovaně, jasně, výstižně? Jaká zastával pracovní místa v minulosti? Jak byla tato místa „zatížena“ komunikačními dovednostmi? Přináší si z nich nějakou zkušenost, která se mu bude

hodit do nabízeného pracovního místa? Jaké jsou jeho koníčky a zájmy a jak souvisí se způsobilostí komunikovat?

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Jak prezentuje svoje pracovní zkušenosti? Mluví k věci, nebo obšírně vysvětluje něco, na co jsme se neptali? Umí se ptát, umí naslouchat, neskáče do řeči? Jak komunikuje neverbálně? Jak je oblečen? Jak na nás zapůsobil při prvním kontaktu? Vajner (2007).

5.4. Sociální dovednosti

Sociální dovednost je schopnost adekvátního chování a jednání ve společnosti. Jedná se tedy o schopnost empatie, sociální percepce (schopnost odhadnout osobnost druhého člověka při prvním kontaktu), schopnost řešit konflikty.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Již při komunikaci s kandidátem po telefonu můžeme odhadovat jeho schopnost sociálního cítění: umí naslouchat, mluví vstřícně, otevřeně, má snahu se domluvit, je schopen něco změnit, je schopen hledat společně vyhovující řešení, pokud se ptá na záležitosti, které jsou součástí výběrového procesu, je schopen vše respektovat, je příjemný v projevu atd. Zastával v minulých zaměstnáních pozice, ve kterých musel uplatňovat sociální inteligenci (vedení týmů, kontakt se zákazníky, dodavateli)?

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Všímáme si celkového působení kandidáta, sledujeme jeho verbální i neverbální chování při komunikaci. Parametrem dobrých sociálních dovedností je například neskákání do řeči, sebejistota projevu, schopnost klást vhodné otázky, schopnost empatie. Při popisování různých sociálních situací z minulých zaměstnání sledujeme, jak je vnímal a hodnotil, doplňujícími otázkami zjišťujeme konkrétní a detailní chování kandidáta v daných situacích. Kandidáta můžeme vyzkoušet i ve složitých modelových situacích (propouštění zaměstnance, přesvědčování zaměstnance, aby v termínu dokončil projekt, atd.), přitom sledujeme reakce a způsoby řešení. Vajner (2007).

5.5. Organizace práce a času

Schopnost sebeřízení a disciplíny jedince a zároveň schopnost zacházet optimálně s různými zdroji (materiálními, lidskými, časovými). Je to také schopnost podléhat či nepodléhat různým stresovým situacím. Dalšími pojmy z této oblasti jsou např. priority, schopnost rychle se rozhodovat, znalost projektového řízení – obecně řízení času.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Přišel životopis uchazeče včas a se všemi náležitostmi? Dokázal uchazeč najít prostor ve svém čase pro výběrový rozhovor? Přišel na rozhovor včas, popřípadě omluvil se, pokud přišel později?

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Můžeme to odhadnout z jeho pracovní zkušenosti (řídil projekty, týmy, vedl lidi, jeho pracovní zkušenosti patřily do oblasti, kde je nutné dobře plánovat čas a jiné zdroje).

Při výběrovém řízení si můžeme také všimnout, zda se drží tématu a zbytečně neodbočuje, zda v daném vyhrazeném čase sdělil všechny podstatné informace. Můžeme se ho zeptat na „časový snímek dne“ – jak probíhá jeho běžný den v práci. Ptáme se ho, jak vede porady, jak si plánuje čas, jak stíhá práci a soukromé záležitosti, čím se zabývá ve volném čase. Vajner (2007).

5.6. Týmová spolupráce

Schopnost spolupracovat s ostatními, komunikovat s nimi, domluvit se s nimi, vnímat nejen své potřeby, ale i potřeby druhých. Je to schopnost využití specifických týmových rolí – potenciálu týmu i jeho členů.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Kandidát dodržuje „pravidla hry“, je schopen se dohodnout na termínu schůzky, dává návrhy, pokud nemůže, včas se omluví, v pracovním životopise vyčteme, že zastával pracovní místa, kde byl členem týmů, v mimopracovních aktivitách uvádí např. kolektivní sporty.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Kandidát se chová vstřícně, naslouchá a udržuje oční kontakt, odpovídá na otázky, na které chceme slyšet odpovědi, neskáče do řeči, nechová se povýšeně ani ušlápnutě.

Můžeme odhadnout, jakou roli v týmech zastával (vyhledávač zdrojů, realizátor, dotahovač...). Celkově máme z rozhovoru dobrý pocit. Vajner (2007).

5.7. Analytické dovednosti

Je to schopnost logického myšlení, schopnost rozčlenit celek na smysluplné části při vědomí celku. Člověk s analytickými dovednostmi má vyvinutý smysl pro detail a logiku posloupnosti. Je to schopnost z částí sestavit celek.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

V pracovním životopise si můžeme všimnout jeho struktury, členění částí, celkové úpravy a dodržování standardních úprav (např. poslední zaměstnání je popsáno jako první). U jednotlivých částí životopisu nás zajímá komplexnost a užitečnost informací vzhledem k nabízenému pracovnímu místu. Celkově by na nás měl pracovní životopis působit svojí přehledností a dobře dávkovanou informovaností. V minulosti zastával pracovní místa, kde musel využívat analytických schopností (analýzy, řešení problémů, vytváření strategií, projektů atd.). Při sjednávání termínu schůzky je rozhovor stručný a k věci, hledající řešení bez zbytečných otázek.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Kandidát mluví k věci, „dávkuje“ informace přiměřeně a v rozsahu, který je adekvátní situaci, dokáže vystihnout podstatné ze své pracovní zkušenosti, zbytečně dopodrobna nepopisuje situace, které s předmětem rozhovoru nesouvisejí, má připraven seznam otázek, informace o firmě, jeho otázky jsou také jasné, stručné, výstižné, k věci. Vajner (2007).

5.8. Prozákaznický přístup

Je to potenciál pro slušné chování v sociálních situacích. Jedná se o schopnost vstřícného, kooperativního, přátelského, ale i asertivního chování v mezilidském kontaktu. Uplatňují se komunikační a prezentační dovednosti, empatie, asertivita, schopnost vyjednávat, argumentovat a řešit konflikty.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Svědčí o tom ochota přizpůsobit své potřeby našim potřebám (např. při sjednávání termínu rozhovoru), životopis dodaný v termínu i se všemi náležitostmi, příjemný hlas

v telefonu, zkušenosti s prací, kde byl prozákaznický přístup již uplatňován (vyčteme ze životopisu).

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Chování kandidáta je celkově vstřícné a slušné. Ve stejné míře je využita dovednost naslouchat a klást otázky. Při rozhovoru se uplatňují prvky sociální a emoční inteligence (empatie, nekonfliktnost, aktivní naslouchání). Celkově je rozhovor příjemný a odehrává se v přátelském duchu. Vajner (2007).

5.9. Tvořivost

Je to souhrn několika schopností: flexibility (pružnosti), originality (výjimečnosti, původnosti), fluence (plynulosti – např. plynulá generace nápadů na dané téma), redefinice (schopnosti vidět problém z jiné perspektivy), senzitivity (citlivosti – např. na různé situace, které kreativní jedinec poté mění) a elaborace (schopnosti nápad dotvořit do „uchopitelného detailu“ pro ostatní). V tvořivosti se uplatňuje také fantazie, imaginace, intuice a smysl pro humor.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Motivační dopis i pracovní životopis jsou napsány netradičně (dosti často se zasmějeme), kandidát má často diametrálně odlišné pracovní zkušenosti (prodavač v zelenině, manažer v logistice, číšník v Dublinu atd.), jsou patrné časté změny zaměstnání. Kandidát též zpravidla uvádí mnoho mimopracovních aktivit.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Uchazeč je sebejistý, každou realizovanou pracovní zkušenost popisuje s nadšením, je na něm vidět, že má rád změnu a nezalekne se žádné výzvy. Často zdůrazňuje, že nemá rád stereotypy a že se rád učí nové věci. Má smysl pro humor a popisuje i širokou škálu svých koníčků a mimopracovních aktivit, které často směřují jen k získání zkušenosti a poté je jedinec opouští. Dosti často se vyjadřuje v duchu – pokud mne přijmete – fajn, pokud ne – také fajn, já se ve světě neztratím. Vajner (2007).

5.10. Charakter (morální vlastnosti, charisma)

Je to celkové působení člověka na okolí z hlediska jeho chování. Většinou je to syntéza všech možných způsobilostí: komunikace, sociální a emoční inteligence, tvořivost, schopnost pracovat v týmu... Důležité jsou především realizované činy, a to ve vyhrocených situacích. Je to zralost osobnosti, která zná sama sebe, své emoce, má vysoký morální kredit (chová se slušně, nekrade, nepodvádí, nemanipuluje, vyvolává v druhých důvěru a sympatie). Lidé s vysokým kreditem charakteru jsou často příkladem pro ostatní.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Vypovídá o tom kultivovaný projev v telefonním kontaktu, pracovní pozice zastávané po delší dobu, zkušenosti při řešení konfliktů, zastávání pracovních pozic, kde se vyžaduje dobré jednání s lidmi.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Kandidát zaujme na první pohled. Svým chováním jenom potvrzuje první dojem. Jeho projev je vstřícný, kultivovaný, přátelský a důstojný. Vyzařuje z něj síla osobnosti (emoční zralost, zásadovost, respekt). Při popisu situací je zjevné, že se snaží jednat férově, a totéž očekává i od druhých. Je tolerantní, nelže, nepomlouvá. Je vidět, že s ním můžeme vyjednávat. Vajner (2007).

5.11. Motivace a postoje

Jsou to potřeby a motivy, které ovlivňují naše pracovní i mimopracovní chování. Jedná se o tyto aspekty práce: vhodné pracovní prostředí a vybavení, dostatečný plat, dobré sociální prostředí, další benefity, možnost vzdělávat se, možnost ve firmě kariérově růst, radost z práce, smysl, který vidíme ve své každodenní práci, touha po moci a vlivu, image a postavení firmy. Vliv na naše pracovní postoje má i náš životní styl a životní hodnoty.

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti před výběrovým rozhovorem?

Mnoho parametrů vyčteme v tzv. motivačním dopise (kandidát se v něm vyjadřuje, proč ho nabízené pracovní místo zaujalo a jakým bude pro firmu přínosem, jestliže bude přijat), základní motivace můžeme indikovat i v telefonním rozhovoru (kandidát se ptá na obsah práce, na velikost týmu, na plat a další výhody atd.).

Jak rozpoznat kvalitu způsobilosti při výběrovém rozhovoru?

Všímáme si, proč kandidát opouštěl pracovní místa v minulosti a proč naopak nastupoval do nových pracovních míst. Ptáme se na to, co kandidáta bavilo a proč, co ho naopak nebavilo a proč. Sledujeme, zda hovoří více o náplni práce, o lidech, o možnosti zasahovat a ovlivňovat procesy či o možnostech kariérového růstu. Vhodná je i přímá otázka na to, co kandidáta motivuje a co ne. Vajner (2007).

5.12. Další diagnostické metody použitelné ve výběrovém řízení

MBTI – Myers-Briggs Type Indicator

Jedná se o dotazník osobnosti, který je v našich podmínkách hojně využíván nejen při výběrových řízeních, ale i na seminářích rozvoje managementu. Vychází z psychologie osobnosti Carla Gustava Junga a jejími základními dimenzemi jsou:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| • extroverze (E) a introverze (I) | Extraversion and Introversion |
| • myšlení (T) a cítění (F) | Thinking and Feeling |
| • intuice (N) a smysly (S) | Intuition and Sensing |
| • usuzování (J) a vnímání (P) | Judging and Perceiving |

Typologie MBTI je kombinací těchto čtyř dimenzí – výsledkem je 16 osobnostních typů. Test MBTI je ve světě hodně používán nejen v personalistice, ale i v dalších typech poradenství (výběr členů týmu, výběr životního partnera, řešení konfliktů mezi lidmi aj.). Výsledek testu je popisný. V žádném případě neříká, že je nějaký typ horší nebo lepší, pouze konstatuje silné, popřípadě slabší stránky daného typu. Neohrožuje sebedůvěru ani sebeúctu člověka. Naopak – nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, a poskytuje nástroj, jak tyto jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho na nich zapracovat.

Belbinovy týmové role

Podle autora testu tým dobře funguje, jsou-li v něm zastoupeny všechny níže uvedené role. Přitom každý člověk má většinou několik rolí v různé intenzitě. Účelem při sestavování týmů je vybrat zaměstnance tak, aby zastoupení jednotlivých rolí v týmu bylo vyvážené a optimální.

Zde uvádím velmi stručné charakteristiky daných rolí.

Inovátor (chrlič)

+ Jsou velmi tvořiví a využívají své kapacity fantazie, intuice a imaginace. Přicházejí s myšlenkami, ze kterých vycházejí hlavní vynálezy.

- Jejich myšlenky a názory mohou být často radikálně nereálné.

Využití: Inovátory bývají často zakladatelé firem, tvůrci nových produktů, procesů a teorií.

Vyhledavač zdrojů (schánil)

+ Jedná se většinou o extroverty, kteří mají velmi dobré komunikační schopnosti a umí vyhledávat nové příležitosti a kontakty.

- Potřebují být ostatními chváleni a povzbuzováni, pokud tomu tak není, ztrácejí motivaci.

Využití: Vyhledávání příležitostí, informací, navazování kontaktů.

Koordinátor (předseda)

+ Jsou schopni směřovat ostatní ke společnému cíli, rozpoznají kvality jednotlivých členů týmu, mají respekt.

- Občas mají konflikty s formovači.

Využití: Vedení lidí s rozdílnými znalostmi a povahami.

Vyhodnocovač (rejpal)

+ Mají schopnost kritického myšlení, rozhodují se po zralé úvaze, málokdy se mýlí.

- Jsou pomalejší, dosti často příliš kritičtí, využívají analyticko-logické myšlení více než emoce.

Využití: Analýza problémů, ohodnocení nápadů, návrhů a řešení.

Formovač (rejža)

+ Rádi vedou ostatní a jsou to akční typy, při překážkách hledají jiné cesty, jsou asertivní, soutěživí.

- Dost často jsou tvrdohlaví, a protože jsou to často extroverti, mají sklon reagovat velmi emocionálně, často jsou v konfliktu.

Využití: Dobří manažeři v období krize – dokážou vytvářet silný tlak a soutěživé prostředí, nebojí se podniknout nepopulární opatření.

Týmový pracovník (hasič)

+ Jsou to stmelovači týmu, jsou mírní, přátelští, vnímaví, diplomatictí, dokážou naslouchat druhým a chápat je – mají zájem o ostatní.

- Mohou být nerozhodní v kritických situacích, mnohdy nedokážou jasně prezentovat svůj názor, nemají rádi konflikty a mnohdy se jim vyhýbají, i když je to ku škodě věci.

Využití: Jejich role spočívá v zabraňování a „katalýze“ konfliktů, které uvnitř týmu hrozí, lidé pod jejich vedením velmi dobře spolupracují.

Realizátor (tahoun)

+ Jsou to praktici, žijí v realitě, systematicky pracují, vždy udělají to, co se musí udělat, mají organizační talent.

- Často postrádají spontánnost, na členy týmu mnohdy působí přísně.

Využití: Pro organizaci jsou užiteční pro svou spolehlivost a organizační schopnosti.

Dotahovač

+ Mají vlohy pro dokončování, jsou zaměřeni na detail, nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit.

- Jsou typickými introverty, mohou mít sklony k pedanterii, často jsou netolerantní k náhodným řešením.

Využití: Jsou nedocenitelní, pokud úkoly vyžadují velkou koncentraci a vysoký stupeň přesnosti, prosazují uvnitř týmu naléhavé úkoly a jsou dobří v dodržování termínů a harmonogramů.

Specialista

+ Jsou to nadšenci v oblasti dosahování expertních znalostí a dovedností ve vlastní specializaci.

- Mnohdy nechápou potřeby ostatních členů týmu a mají problémy s komunikací, mohou projevovat nezájem o ostatní lidi.

Využití: Specialisté hrají v mnoha týmech pro své znalosti a dovednosti nezastupitelnou úlohu. Vajner (2007) s. 42 – 44.

6. VLASTNÍ VÝBĚR, POHOVOR

6.1. Příprava na výběrový rozhovor

Základem úspěchu každého pohovoru je příprava na něj.

6.2. Osnova pohovoru

Proč je tak důležité připravit si a použít osnovu pohovoru?

- zvyšuje účinnost vytěžení informací z pohovoru,
- zvyšuje náš výkon,
- pro všechny zúčastněné v pohovoru vytváří snazší podmínky (je dána struktura), prezentuje tím profesionální image firmy i svůj vlastní.

6.3. Fáze přípravy na pohovor

Existuje několik činností, na které bychom se v rámci přípravy na pohovor měli soustředit:

Věnovat přípravě před pohovorem alespoň 15 minut.

Seznámit se s kandidátovým vývojem do současnosti tím, že vybereme důležité momenty z jeho životopisu.

Při pročitání údajů ze životopisu kandidáta se zaměřit na:

- chybějící či neúplné informace (např. prodlevy v zaměstnáních),
- rozporuplné skutečnosti,
- oblasti, které mohou naznačovat nestabilní pracovní historii (tj. častou změnu zaměstnání, snižující se odpovědnost v pracovních pozicích),
- nedostatek zkušeností,
- absolvované kurzy.

Při kontrole údajů v životopisu kandidáta se soustředit na minulé pozice a zkušenosti, které mají vztah k nabízené pozici.

Připravit si stručné body jako vodítka otázek na cílené oblasti kandidátovy minulosti.

Podle očekávané kvality způsobilostí kandidáta vybrat nebo přizpůsobit otázky mířící na dané způsobilosti.

- Stanovit si časový limit na každou část osnovy pohovoru.
- Zhotovit si (škrtačí) přípravný seznam (checklist).
- Určit si postup a roli, kterou budete v pohovoru zastávat.
- Shromáždit si příslušnou dokumentaci.
- Připravit místnost, občerstvení a zajistit nerušený průběh pohovoru.

6.4. Struktura pohovoru

Struktura pohovoru bývá zpravidla následující:

- přivítání kandidáta,
- představení se,
- navození přátelské atmosféry,
- vysvětlení průběhu pohovoru,
- vlastní pohovor,
- prezentace pracovní zkušenosti kandidáta,
- modelové situace,
- prezentace představy kandidáta o nabízené pozici,
- vysvětlení nabízené pozice,
- otázky kandidáta,
- závěr, ukončení rozhovoru.

6.5. Klíč k efektivnímu zapisování poznámek

Pro zachycení průběhu celého rozhovoru se doporučuje dělat si při něm krátké poznámky. Přínos poznámek je zpravidla tento:

Napomáhají osobě vedoucí pohovor shromáždit úplné informace o jednání kandidáta.

Redukují tendenci vytvářet si pouze povrchní dojem.

Po skončení pohovoru dávají jasné výstupy pro zhodnocení.

Jsou „paměť“ celého rozhovoru.

Jsou to jednoznačné kategorie (výstupy pro spolehlivější rozhodování o přijetí nového pracovníka).

Je jednotný seznam kategorií – shodný pro každého kandidáta.

Mohou posloužit jako věrohodný podklad pro případné spory.

Umožňují nám nepřerušovat prezentaci kandidáta a na základě poznámky se poté vrátit k nejasnosti, která nás v průběhu napadla. Vajner (2007).

7. DÍLČÍ ZÁVĚRY

Celkovým cílem procesu náboru, výběru a zapracování pracovníků je vybudovat si tým lidí schopných a ochotných přispívat při dosahování společných cílů a ambicí. Ať už se jedná o velkou či malou organizaci, je toho možné dosáhnout pouze pokud dobře rozumíme, co dosažení těchto cílů a ambicí bude znamenat v praxi. Základním kamenem celého procesu je správně definovat schopnosti a dovednosti, které jsou zapotřebí pro vykonání potřebných kroků, aby bylo možné tyto cíle a ambice naplnit. Dale (2007).

Přijímací pohovory celému procesu napomáhají tím, že nám poskytují mechanismus hodnocení, zda uchazeči mají vlastnosti a dovednosti, které jsou pro danou práci potřeba. Rovněž nám umožňují posoudit, zda budeme schopni s daným člověkem vytvořit produktivní vztah a jak dobře zapadne do stávajícího týmu. Pohovor s sebou nese všechny slabé stránky subjektivního lidského hodnocení, avšak lze je snížit, pokud provádíme hodnocení oproti předem daným a jednoznačným kritériím a společně s dalšími tazateli. Jakmile zvolíme nejvhodnějšího uchazeče a on přijme naši nabídku, bude naším klíčovým úkolem zajistit, aby se pracovník začlenil do týmu a rychle se zapracoval.

8. PŘÍPRAVA VÝBĚRU (Praktická část)

Abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a posléze i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

Lze tedy říci, že nejdůležitější fází procesu získávání pracovníků je shromáždění všech potřebných informací o příslušném pracovním místě a z nich pak odvodit požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Nejdůležitější z těchto charakteristik se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce pracovního místa a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na nabídku reagovat či nikoliv. Všechny charakteristiky pak bývají brány v úvahu ve fázi předvýběru či v procesu výběru pracovníků. Hroník (2007). Výsledkem tedy je to, čemu se říká analýza pracovního místa, charakteristiky pracovních úkolů a pracovních podmínek (popis pracovního místa) **viz příloha č.1.**

8.1. Harmonogram výběrového řízení

Nezřídka lze zaznamenat praxi, kdy průběh celého procesu vyhledávání, získávání a výběru není nijak plánován a postupuje se ad hoc. S takovým přístupem lze zvládnout výběrové řízení za velmi krátkou dobu, mnohdy ovšem na úkor kvality. Improvizace v tomto případě přináší obvykle více škody než užitku. Hroník (2007).

8.1.1. Klasické tříkolové výběrové řízení

Nejběžnější organizační uspořádání výběrového řízení je tříkolové. V prvním kole se vyhodnocují materiály, ve druhém kole se setkáváme s uchazeči a testujeme je společně a ve třetím kole jsme s těmi nejvýznamnějšími kandidáty v individuálním kontaktu.

8.1.2. Průvodní korespondence

Průvodní korespondence, která je připravena předem, především umožňuje:

- navázat kvalitní kontakt s uchazečem, který je dán nejen obsahem sdělení, ale i rychlostí reakce na projevovaný zájem či průběh
- seznámit uchazeče s průběhem celého výběrového řízení až k rozhodnutí
- připravit uchazeče na alternativu odmítnutí
- propagovat vlastní organizaci a její kulturu, filozofii, hodnoty apod.

První dopis

První dopis se významně podílí na obrazu, který si uchazeč o organizaci vytvoří. Je třeba jej odeslat co nejdříve po uchazečově reakci. V prvním dopise je příležitost představit organizaci a seznámit uchazeče s časovým rámcem celého procesu.

Dopis s pozváním k účasti II. kola

Po vyhodnocení strukturovaného životopisu, osobního dotazníku či jiných personálních dokumentů nastupuje pozvání k osobnímu kontaktu. Rovněž je třeba dále připravovat uchazeče na velmi pravděpodobnou eventualitu odmítnutí.

Odmítnutí po administrativním kole

V dopise je třeba odmítnutí jasně vyjádřit na samém počátku, neskrývat jej do spousty slov. Poté je vhodné uplatnit citlivost.

Dopis s pozváním do závěrečného kola

Mimo prostého a příjemného faktu, že uchazeč uspěl, je třeba jej dále motivovat k účasti. Je třeba sdělit přesný termín a předpokládanou délku osobního setkání, kdo bude přítomen a znovu připomenout termín definitivního rozhodnutí.

Dopis s odmítnutím po II. kole

Dopis, kterým se nabídka uchazeče odmítá a je dána přednost jiným třem až čtyřem uchazečům, má podobný obsah jako odmítavý dopis na samém počátku výběrového řízení. Tento dopis je možno doplnit o věty, v nichž se zdůrazní fakt, že uchazeč již svým postupem do druhého kola prokázal své kvality.

„Zároveň je vhodné připomenout, že nebylo voleno kritérium „kdo je nejlepší“, ale koho organizace potřebuje, kdo je nejvhodnější.“ Hroník (2007) s. 148

Dopis oznamující kladné rozhodnutí

V současných podmínkách, kdy je potřeba jednat velmi rychle, jsou dopisy oznamující kladné rozhodnutí zasílány e-mailem a zároveň je podpoříme telefonickým kontaktem s úspěšným kandidátem.

V dopise potvrzujeme to, co jsme již v zájmu rychlosti komunikovali telefonicky. Také zde oznamujeme dobu, která je mezi rozhodnutím a nástupem. Tato doba totiž může být různě dlouhá a během ní vybraný kandidát ještě může absolvovat další výběrová řízení, v nichž může být úspěšný. Pak se na jeho rozhodnutí podílí kvalita komunikace a vztahu, který se podařilo s kandidátem vybudovat.

9. METODIKA PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO TÝMU

9.1. Administrativní kolo

Administrativní kolo začíná ve chvíli, kdy organizace získá první adekvátní reakci, například tím, že uchazeč odpoví na inzerát a zašle svůj životopis s průvodním dopisem. Končí ve chvíli, kdy je uchazeč pozván k osobnímu setkání.

Aby administrativní kolo proběhlo zdárně, potřebujeme mít:

- formulovaný cíl administrativního kola (například zúžení počtu kandidátů o 60%),
- definovaná kritéria pro administrativní kolo, kde probíhá výběr „koho ne“,
- stanovený postup (zda vystačíme jen se životopisem, či budeme chtít odpovědět na další otázky, jak vyrozumíme uchazeče o výsledku apod.),
- stanovenou osobu zodpovědnou za provedení administrativního kola.

9.1.1. Cíle administrativního kola

Základním cílem administrativního kola je provést prvotní výběr, při kterém bude minimalizována subjektivnost rozhodnutí a vyloučena ztráta perspektivního člověka.

9.1.2. Organizace administrativního kola

Po zveřejnění poptávky po pracovníkovi schopném zastávat funkci je třeba jednat podle předem stanoveného postupu. Organizovanost administrativního kola je potřeba pojmout jako základ efektivního rozhodování nejen v tomto kole výběrového řízení. Hroník (2007).

9.1.3. Zabezpečení v rámci organizace

- delegování pravomoci na osobu, která bude organizovat administrativní kolo,
- připravení veškeré průvodní korespondence, která přísluší administrativnímu kolu,
- stanovení způsobů kontaktu s uchazeči a poskytování informací,
- stanovení postupu a termínů administrativního kola,
- stanovení kritérií výběru,
- stanovení způsobu dokumentace, nakládání s osobními daty a archivace.

9.1.4. Zodpovědná osoba

Zodpovědná osoba má k dispozici veškeré potřebné dokumenty, které jsou vytvořené předem (například složka s průvodní korespondencí).

Hlavním úkolem je vyhodnocení materiálů a komunikace s kandidáty, včetně vyrozumění o dalším postupu. Zodpovědná osoba podle předem daných kritérií rozhoduje, „kdo ne“, a je schopna na základě těchto kritérií své rozhodnutí zdůvodnit.

9.1.5. Personální anamnéza a dokumenty v administrativním kole

Mezi metody personální anamnézy patří různé formy životopisů. Ke zjišťování personální anamnézy mohou posloužit reference, dalšími požadovanými dokumenty mohou být Výpis z trestního rejstříku, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, lustrační osvědčení.

Personální anamnéza se zaměřuje k minulosti, k tomu, co bylo, a údaje získává od:

- subjektu (uchazeče samotného, který píše životopis),

- objektu (druhá osoba, která zná uchazeče poskytuje určité, obvykle předem stanoveným způsobem strukturované informace).

Informace, které jsou získávány, mají podobu:

- tvrdých dat (osobní údaje, vzdělání, praxe apod.),
- měkkých dat (např. otevřené otázky, tj. takové, na které nelze odpovědět jednoslovně a které zjišťují různé preference). Hroník (2007).

Životopis

Životopis je základní metodou zjišťování personální anamnézy a může nabývat různých podob. Volba té které varianty životopisu, příp. vytvoření vlastního osobního dotazníku je závislá na tom, do jaké funkce bude pracovník zařazen.

Strukturovaný životopis

Ve strukturovaném životopisu jsou uváděna především fakta, která jsou sdělována stručnou, výstižnou formou, avšak formulace jsou volnější. Strukturovaný životopis by měl obvykle obsahovat:

- osobní údaje a rodinné údaje
- odborné cíle
- pracovní praxi (uváděnou ve zpětné chronologii)
- vzdělání
- kurzy, školení, osvědčení
- veřejnou činnost
- zájmy a volný čas
- reference, resp. kontakt na osoby, které jsou schopny poskytnout doporučení k přijetí

Výpis z trestního rejstříku

Tato praxe je v současné společenské a ekonomické situaci pochopitelná a běžná, zvláště pokud se jedná o přijetí uchazeče na místo strážníka městské policie.

Kopie dokladů o dosaženém vzdělání

Vzdělání patří mezi etická kritéria výběru, ale dosažené vzdělání nemusí mít bezprostřední vztah k pracovnímu výkonu či pracovnímu chování. Je třeba mít na paměti, že bylo opakovaně prokázáno, že výsledky u maturitní či státní závěrečné zkoušky nejsou validním kritériem předpovídajícím úspěšnost v práci.

9.1.6. Negativní kritéria v administrativním kole

Mezi nejčastější negativní kritéria patří:

- nesplnění vyhlášených požadavků (například vzdělání, či praxe,)
- nedodání požadovaných dokumentů (například zaslání definované přílohy k životopisu nebo kopie určitého osvědčení),
- nežádoucí fakta (kandidát splňuje všechny požadavky, dodal všechny požadované dokumenty, ale jsou legálně dostupná fakta, která jej diskvalifikují, např. zápis v trestním rejstříku).

9.2. Metody skupinové administrativy

Po prvním administrativním kole postupují dále ti, o kterých se domníváme, že by mohli být vhodnými kandidáty na vypsané místo. Ve druhém kole se systematicky setkáváme s více uchazeči najednou. Hroník (2007). Do druhého kola by nemělo postoupit více než 12 zájemců na jedno volné místo. Potřebujeme získat další informace, abychom se mohli správně rozhodnout, resp. abychom vybrali 3–4 kandidáty, kteří budou srovnatelní, mezi nimiž bude nesnadné vybrat, a proto postoupí do závěrečného kola.

Cílem druhého kola je tedy zúžení výběru o 50 i více procent (z 8-12 kandidátů na 3-4).

9.3. Psychodiagnostické metody – pozorování

Celou řadu metod lze považovat za psychodiagnostické. Nejedná se pouze o psychologické testy, ale i o pozorování či rozhovor.

Pozorování

U profesionálního výběrového řízení nám půjde o to, aby pozorování bylo předem stanoveným způsobem zaměřené a aby byly zabezpečeny podmínky co největší objektivity.

Při pozorování se můžeme zaměřit na následující:

1. Jak uchazeč ve volné, nestrukturované situaci,
2. Popřípadě jak uchazeč v situaci strukturované, záměrně navozené,

- a) řeší problém,
- b) jedná s druhými lidmi,
- c) chová se k sobě samému, včetně projevu emocí.

Takto se uchazeč může projevat, reagovat, chovat se, jednat na:

Neverbální úrovni prostřednictvím

- a) vzdálenosti (proxemiky), kterou zaujímá, ať již horizontální (jaký odstup si udržuje od druhých lidí) nebo vertikální (zda má tendenci zachovávat výškovou nerovnováhu a dominovat či se podřizovat),
- b) dotyků (haptiky) včetně ritualizovaných (např. podání ruky), které jsou nejčastější ve firemní praxi a v běžném sociálním kontaktu,
- c) gest (gestiky), pohybu rukou, které doprovází jednání a třídit je můžeme podle funkce, zda mají něco usměrňovat, dokreslovat, symbolizovat. Spolu s mimikou je lze nejlépe vědomě kontrolovat,
- d) pohledů očí, zrakového kontaktu, kdy nás především zajímá, kolik kdo komu věnuje pohledů, které mohou být přímé či boční,
- e) řečových a hlasových charakteristik (paralingvistika a extralingvistika) mohou být zdrojem mnoha cenných informací, protože některé z nich je obtížné dostat pod vědomou kontrolu,
- f) vzhledu a vůní či pachu, které jsou podmíněny především péčí o zevnějšek.

9.4. Chyby při vnímání druhého člověka

Haló efekt – spočívá v tom, že si z dílčího projevu vytváříme celkový dojem. Stačí nějaký detail a pod vlivem haló efektu jsme přesvědčeni, že právě toto daného člověka vystihuje. Haló efekt je obvyklou součástí prvního dojmu a může mít kladné nebo záporné ladění.

Efekt autoprojekce – jde o chybu podobnou haló efektu. Při autoprojekci máme tendenci druhým lidem připisovat své vlastnosti, které si obvykle sami před sebou nepřiznáváme..

Efekt shovívavosti, mírnosti – je také podobný haló efektu a tak trochu opakem efektu autoprojekce. Stejně tak, jako mnohdy máme tendenci posuzovat sebe

v kladných vlastnostech výše a v záporných níže, posuzujeme obdobně i lidi, které vnímáme jako blízké, podobné. Hroník (2007).

9.5. Metody individuální administrace

Pohovor je jedním ze způsobů sociální komunikace a má-li být určitým druhem hodnocení uchazeče, nesmí být založen na dojmech, ale na hypotézách, které se musí ověřit.

Pohovor je složen z několika fází – představování, navození kvalitního pracovního prostředí a závěrečného hodnocení.

Pohovor se zpravidla skládá z otázek pro navázání kontaktu, zjištění motivace, zkoumajících sebehodnocení, ambice, interpersonální vztahy, zralost i mravní profil a dovednosti i způsoby překonávání překážek včetně stresové odolnosti, ověřující představy uchazeče o firmě a pracovní pozici, pátrající v životní a profesionální historii. Každá odpověď na vhodně kladenou otázku či několik vzájemně souvisejících otázek, má určitou vypovídací kapacitu, kterou je možné zhodnotit samostatně nebo ve spojitosti v kontextu dalších odpovědí, případně anamnestických dat a referencí. Hroník (2007).

Má-li být pohovor s uchazečem efektivní, měl by být vždy připraven na podkladě personální anamnézy, dokumentů a referencí.

Je třeba si sestavovat z mozaiky informací, které v průběhu výběrového řízení načerpáme, soubor hypotéz. Panuje-li z více pramenů shoda, mění se upřesněná hypotéza v relativní jistotu **viz příloha č. 2**

9.5.1. Výběrový pohovor

Pohovor je metodou třetího kola, protože se jedná o metodu individuální a tedy časově náročnou. Z tohoto důvodu je možné vést důkladný, třeba i hodinový pohovor jen s omezeným počtem kandidátů. Výběrový pohovor je stěžejní metodou celého výběru, tedy nejen závěrečného kola.

9.5.2. Program a strategie výběrového pohovoru

1. 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.

2. neřízený, neprogramovaný, kdy aktivita je na straně uchazeče, který má volnost ve výběru témat, rozhovor není programován, nemá předem stanovený cíl. Hroník (2007).

9.5.3. Fáze pohovoru

1. Navázání kontaktu. Slouží především k představení se navzájem a navození atmosféry, kvalitního pracovního prostředí:

- při představování je třeba dodržet pravidla společenské významnosti a dalších společenských konvencí,
- k navození kvalitního pracovního prostředí slouží i domluva o čase a cíli pohovoru.

2. Jádru výběrového pohovoru probíhá podle přípravy a s cílem získat co nejvíce relevantních informací.

3. Závěr slouží k uvolnění případného napětí, aby uchazeč odcházel pokud možno s pocitem, že má za sebou dialog, nikoli zkoušení.

9.5.4. Realizace pohovoru

Už jsme si uvedli, že rozhovor má tři základní fáze (pokud nepočítáme přípravu). Nyní se soustředíme především na jeho průběh. Je nasnadě, že průběh ovlivňujeme řadou věcí, se kterými do pohovoru vstupujeme a které jsou běžnou součástí přípravy.

Počet přítomných

Krom uchazeče jsou při výběrovém pohovoru přítomní členové výběrové komise. Obvykle je to předseda a specialista na řízení lidských zdrojů. K nim se mohou přidat pozorovatel-zapisovatel a další členové komise. Předsedou by měl být budoucí bezprostřední nadřízený úspěšného uchazeče.

Situační podmínky

Pohovor se koná ve vyhrazeném prostoru, ve kterém je možné navodit pracovní a partnerskou atmosféru. „Pro uchazeče je připraveno sezení, které jej nebude vpravovat do znevýhodňující pozice, např. dřevěná židle, zatímco členové komise sedí v kožených manažerských křeslech.“ Hroník (2007) s.

Také je potřeba zamezit rušení telefonáty. Rozhovoru je třeba dát ráznost.

Základní situační podmínky tedy jsou:

- místnost a sezení,
- občerstvení (pro všechny, nejen pro komisi),
- rušení, nejen telefonické.

Chování tazatelů

S uchazečem je potřeba udržovat kontakt a reagovat na to, co říká. Ve výjimečné roli je zapisovač, jeho role je ovšem uchazeči srozumitelná.

9.6. Psychologická analýza odpovědí na otázky v přijímacím pohovoru

Při pohovoru platí nepsané pravidlo: Nejsou špatné odpovědi, jsou jen špatně položené otázky. V následujících řádkách uvádíme pracovní – psychologický rozbor frekventovaných otázek v přijímacích pohovorech.

Otázky užívané v přijímacím pohovoru třídíme na:

K identifikačním patří např. jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo, bydliště, řidičský průkaz, zbrojní pas, aj.

K universálním, aplikovaným při pohovoru s každým uchazečem, zahrnujeme, kromě jiných, přehled zaměstnání od ukončení školy, důvod ukončení posledního pracovního poměru, popis náplně práce v posledním zaměstnání, přehled absolvovaných škol, praxe v oboru, aktivní a pasivní jazykové znalosti aj.

Za životopisné, považujeme např. dotazy na prospěch ve školách, oblíbené a neoblíbené předměty, známku z chování, psychosomatické problémy, prodělané vážné choroby a úrazy od dětství, psychosomatický zdravotní stav, genetická zátěž, smyslové vady, rodinný stav, zaměstnání partnerky, počet a věk dětí, absolvování vojenské služby, zaměstnání a věk otce, matky, onemocnění, kdo se převážně podílel na výchově a její způsob, vztahy mezi rodiči, role mezi kamarády, kouření, pití kávy, alkoholu, sportování, záliby, koníčky, aj.

K profesionálním řadíme např. psychosomatické a osobnostní předpoklady pro funkci, pracovní podmínky, poměr k nadřízeným a podřízeným, osobní cíle, kariérní postup, týmová práce, aj.

K osobnostním náleží zjišťování inklinace v dimenzi extrovert – introvert, povahových vlastností, emocionality, sebeovládání, stresové odolnosti, hodnotového žebříčku a mnohé jiné.

Za projektivní považujeme takové otázky, kdy se ptáme na to, co si např. myslí ostatní, jaký mají názor, ale tázaný podává převážně názor svůj, nikoliv ostatních.

Informační otázka zjišťuje, zda tázaný ví o č v rozhovoru jde, ověřuje existenci zpětné vazby, např. dostal jste náš e-mail?

Kontrolní otázka zkoumá, zda tázaný správně pochopil smysl řečeného. Jsou však i kontrolní otázky, které prověřují důvěryhodnost předcházejících odpovědí.

Za motivační otázku považujeme takovou, která navozuje u uchazeče pocity důvěry a jistoty a emotivně pozitivně ovlivňuje jeho sebecit, např. „Při vaší praxi a zkušenostech jistě víte...“ Hroník (2007).

9.7. Kladení otázek

Přijímací pohovor obsahuje universální a specifické otázky a nezáleží na tom, jak a v jaké kombinaci jsou předkládány.

Příklady nejčastěji kladených otázek v oblastech, které vždy zasluhují posouzení:

Motivace:

Jaké informace máte o naší organizaci, co víte o službách, které nabízíme, proč jste se rozhodl reagovat právě na náš inzerát?

(Motivace o práci, zájem o firmu, zvědavost, připravenost, odpovědnost.)

Stabilita, perspektiva:

Proč odcházíte z vašeho dosavadního zaměstnání, jak dlouho byste chtěl u nás pracovat, jakým způsobem si zvyšujete kvalifikaci?

(Důvod změny – finanční, osobní, ctižádostivost, kariéra, stabilita ve funkci.)

Profesionální historie:

V jakých pozicích a u kterých zaměstnavatelů jste doposud pracoval, náplň práce vaší poslední funkce, jak vypadal běžný pracovní den, jaké byly vaše největší úspěchy v zaměstnání, jaký užitek jste svému zaměstnavateli přinesl, jaký druh práce vás nejvíce uspokojuje?

(Průběh profesionální historie, kvalifikace, pracovní nasazení, ambicióznost, potřeba vyniknout a být prospěšný, uspokojení z činnosti, práce jako koníček.)

Sociální vztahy a inklinace osobnosti:

Co vám více vyhovuje – práce v týmu nebo práce samostatná, co se vám líbilo na minulé práci, co se vám nelíbilo, jak hodnotíte svého nadřízeného, co si myslíte o podřízených, s jakými lidmi se vám nejlépe spolupracuje, jaké jsou vaše zkušenosti s řízením lidí, jak byste hodnotil vztahy mezi lidmi na posledním pracovišti?

(Osobnost se sklonem k extroverzi či introverzi, kooperativnost, poměr k autoritě a k lidem, nadhled, projekce, úroveň sociálně – pracovních vztahů, řešení konfliktů.)

Některé osobnostní rysy:

Jak hodnotíte svoje schopnosti řídit, co považujete při řízení za podstatné, jak byste motivoval podřízené k vyššímu výkonu, jak hodnotíte vaše schopnosti delegovat úkoly, co si myslíte o kritice, váš způsob kritiky ostatních, jak přijímáte kritiku, co vám říká stres a jak mu odoláváte, jak mu předcházíte a jak se ho umíte zbavit?

(Sebepojetí, sebepoznání, sklon k dominanci, autoritativnost, pohotovost, tvůrčí schopnost, relaxace, rozhodnost, důslednost, výkonnost, citovost, frustrační tolerance.)

Podmínky k práci a psychosomatické zdraví:

Co dělá vaše manželka, rodina, děti, byt, co plánujete, život ve volném čase, víkendy, koníčky, záliby, kultura, hodnoty, prodělané nemoci a úrazy, reakce na zátěž?

(Vztah k partnerovi, vliv na kariéru, úroveň rodinného zázemí, souvislost obsahu mimopracovní doby s náplní práce, tvůrčí schopnosti, silné a slabé stránky tělesného zdraví, potenciální přítomnost psychosomatických poruch). Hroník (2007).

Doporučené otázky při přijímacím pohovoru viz příloha č. 3.

Rozbor vybraných frekventovaných otázek viz příloha č. 4.

9. 8. Vyhodnocení pohovoru

Vyhodnocení pohovoru, který je tou nejdůležitější metodou celého procesu výběru, nejvíce přispívá ke kvalifikovanému rozhodnutí.

Vyhodnocení pohovoru by nemělo být jen shrnutí dojmů.

Zaznamenané odpovědi a neverbální chování vzbuzují další otázky, např.:

- co vše jsme se dozvěděli o uchazeči? V čem je soulad a v čem nesoulad s předchozími zjištěními?

- Na které otázky odpovídal hladce a kvalitně, na které se mu naopak odpovídalo obtížně, či byl dokonce vyveden z míry a neopověděl na to, na co byl tázán?

- Co jsme se nedozvěděli? Které naše dojmy se nám nepotvrdily, ani nevyvrátily?

- Jaké nové dojmy, předpoklady jsme si vytvořili? Hroník (2007).

Je velmi vhodné si na tyto otázky odpovědět ihned po skončení rozhovoru s uchazečem.

ZÁVĚR

Ne vždy se očekávání těch, kdo se do výběrových řízení hlásí, a těch, kdo je vedou, protne. Mnozí personalisté uvádějí, že řada zejména mladých lidí má při výběrovém řízení dojem, že nejdůležitějším kritériem, které se hodnotí, je sebevědomí uchazeče. Mladí lidé podle nich bývají příliš sebevědomí a mnozí z nich přeceňují své schopnosti, zvláště své jazykové schopnosti. Jejich první otázka směřuje k výši platu, přitom často nejsou příliš ochotní dojíždět za prací a přizpůsobovat se potřebám organizace. Na druhou stranu jsou ochotní se učit novým dovednostem a je možné lépe zabezpečit jejich profesní růst. Starší uchazeči zase bývají málo sebevědomí a povrchní přijímací pohovor nedává šanci odhalit všechny jejich schopnosti a zkušenosti, kterých mají díky praxi více než mladí uchazeči.

Uchazeč taktéž inklinuje k tomu, aby zkreslil před tazatelem svůj obraz a vypovídal tak, jak se to od něj očekává. Tazatel se potom může rozhodovat spíše podle svých subjektivních měřítek a rychleji podlehe takzvanému haló efektu nebo efektu podobnosti.

V mé práci jsem na základě prostudované literatury sestavil metodický postup, který by mohl napomoci získat o uchazeči co nejvíce relevantních informací a tím se vyvarovat možnosti chyb při výběrových řízeních. Z vlastní zkušenosti musím konstatovat, že v předcházejících letech jsme prováděli výběr bez jakéhokoliv systematického postupu či návodu a uznávám, že na základě pouhého jednokolového pohovoru jsme ztratili spoustu kvalitních uchazečů, kterým pouze tzv. nesedl tento krátký ústní pohovor.

Vzhledem k tomu, že jsem měl možnost si novou metodiku ověřit v praxi na výběrovém řízení, při kterém jsme přijímali dva nové kolegy, je velmi příjemným zjištěním, že systematickým postupem byla odbourána chaotičnost a došlo k výrazné úspoře času oproti minulým výběrovým řízením.

Dalším velkým přínosem je častější a časově delší kontakt s uchazeči, a to z důvodu zvolení metody dotazníku, při kterém jsem poprvé v osobním kontaktu a následně při výběrovém pohovoru, který je veden na základě vybraných konkrétních otázek.

Na závěr musím sebekriticky uznat, že ani sebelépe připravený přijímací pohovor nemůže pomoci získat dostatečné množství poznatků o osobnosti uchazeče a jeho jednání v pracovní pozici. Využití psychologických metod pro výběr nových

zaměstnanců však může zvýšit pravděpodobnost, že na určitou pozici bude z uchazečů vybrán ten nejvhodnější.

Z tohoto důvodu i naše organizace pro uchazeče, kteří postoupili do tzv. posledního kola, zajišťuje psychodiagnostické testy.

Za nejúčinnější metodu je považována takzvaná metoda „on job“, neboli hodnocení uchazeče přímo při práci v pozici, na níž je vybírán. Tato metoda je ovšem natolik finančně a časově náročná, že si ji většina organizací nemůže dovolit.

RESUMÉ

Cílem mé práce bylo v teoretické části popsat, jak rozpoznat „nejlepšího uchazeče“, když se s ním setkáme. Jestliže chceme přijmout uchazeče, který si v práci povede dobře, musíme vědět, jaké schopnosti, vlohy, znalosti a vlastnosti musí daná osoba mít, aby mohla vykonávat práci na dané pozici podle našich měřítek.

V praktické části jsou v jednotlivých kapitolách již rozepsány konkrétní kroky, tak aby celek dával dohromady metodiku pro výběr pracovníků.

ANOTACE

Tato práce zpracovává tematiku výběrového řízení pracovníků do týmu. Popisuje hlavní a doplňkové metody výběru, rozebírá a řeší teoretický a praktický problém, který se může při výběrovém řízení vyskytnout. Práce se dále zabývá indikováním způsobilostí, jak rozpoznat u kandidáta během krátkého času, které způsobilosti má, v jaké míře a jaké k tomu zvolit nástroje. V praktické části je zpracována samotná metodika pro výběr pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výběr pracovníků, tým, metodika výběru, výběrový pohovor

ANNOTATION

This work produces the themes of selection procedure of workers into a team. It describes the main and additional methods of selection, construes and solves theoretic and practical problem, which can occur during a selection procedure. Work deals with indication of abilities how recognise during a short time which abilities our candidate has, in what measurement and what implement choose for it. Methodology itself is elaborated in a practical part for a choice of workers.

KEYWORDS

Selection of workers, methodology of selection, selective interview.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Praha: Computer Press, 2007. 182 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- [2] HAVLÍK, Karel. *Psychologie ve službách personalistů*. Klatovy: Centrum psychologie práce, 2003. 35 s.
- [3] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Praha: MotivPress, 2007. 346 s. ISBN 80-254-0698-9
- [4] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1
- [5] KOHOUTEK, Rudolf. *Sociální psychologie. Brno: IMS, 2004, s. 114 – 126.*
- [6] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2004. 176 s. ISBN 80-86131-53-X
- [7] MATĚJKA, Marek., VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6
- [8] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Popis pracovního místa

Příloha č. 2

Některé příklady vytváření hypotéz (H)

Příloha č. 3.

Doporučené okruhy otázek při přijímacím pohovoru

Příloha č. 4.

Rozbor vybraných frekventovaných otázek

Příloha č. 1.

Popis pracovního místa – strážník městské policie

Strážník: je veřejný činitel, který vykonává své povolání jako zaměstnanec obce. Je oprávněn zasahovat do práv a svobod třetích osob a s ohledem na jeho postavení a náplň činnosti práce musí tato osoba, na rozdíl od ostatních zaměstnanců, splňovat určitá nadstandardní kritéria.

Podle ust. § 4 odst. 1 zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obecní policii“), strážníkem může být občan České republiky, který

- a. je bezúhonný,
- b. je spolehlivý,
- c. je starší 21 let,
- d. je zdravotně způsobilý,
- e. dosáhl středního vzdělání s maturitní zkouškou
- f. má osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů (dále jen „osvědčení“).

Bezúhonnost: bezúhonnost uchazeče o zaměstnání strážníka podle odstavce 1 písm. a) se prokazuje výpisem z Rejstříku trestů, který nesmí být starší 3 měsíců. Bezúhonnost podle odstavce 1 písm. b) a c) prokazuje uchazeč o zaměstnání strážníka čestným prohlášením, které nesmí být starší 3 měsíců.

Spolehlivost: podle ust. § 4b zákona o obecní policii spolehlivým pro účely tohoto zákona není ten, kdo byl v posledních 3 letech opakovaně pravomocně uznán vinným z přestupku. Spolehlivost prokazuje uchazeč o zaměstnání strážníka čestným prohlášením, které nesmí být starší 3 měsíců.

Dále by měl splňovat následující kritéria:

- Dobrá komunikační schopnost, schopnost empatie a asertivního jednání.
- Míra kooperace při týmové práci.
- Míra odolnosti vůči stresu a frustraci z této práce vyplývající.

- Schopnost jednat s chladnou hlavou v zátěžových situacích.
- Zájem o danou problematiku včetně přírodních znalostí.
- Dobré administrativní schopnosti.
- Dobré schopnosti práce na PC.
- Být vlastníkem řidičského oprávnění skupiny B.

Příloha č. 2.

Některé příklady vytváření hypotéz (H). Havlík (2003).

Příchod – včasný – opožděný (H = motivace, spolehlivost, reagování na selhání)

Chůze – vyrovnaná, plynulá, rázná, opatrná (H = dominance, submise, úzkost, obezřetnost)

Oblečení – přiměřené situaci, módní, výstřední, prosté (H = konformita, exhibicionismus, insuficience, motivace)

Řeč – klidná, rozvážná, plynulá (H = vyrovnanost, sebejistota, připravenost)

- rychlá, překotná (H = nevyrovnanost, nervozita, tréma, nejistota, obavy, úzkostnost)

- úsečná, důrazná, strohá (H = překompenzovanost, nejistota, ale i dominance, autoritativnost, rozhodnost, ráznost)

Hlasitost – tichá (H = sklon k úzkosti, nejistotě, obavám) – hlučná (H = dominance, zviditelnění)

Snížil byste své finanční nároky v zájmu dalšího odborného rozvoje? – např. odpověď, že zatím neví jistě anebo že nikoliv, že stejně odborně roste. (H = možná nemá tak silný zájem v podniku pracovat, možná mu nezáleží na kariéře, možná se skutečně individuálně sám vzdělává, což by se dalo zjistit, zaměstnání je pro něho asi pouhým zaměstnáním a jde mu především o peníze a momentální užitek, o budoucnost se příliš nestará a patrně u něho z těchto důvodů nemusí být zcela jistá stabilita v pracovním poměru).

Životopis – příliš dlouhý, upovídaný (H = povrchnost, potřeba prosazení, nižší sebekontrola)

- příliš dlouhý a detailní (H = ctižádostivost, svědomitost, možná sklon k pedantství)

- příliš strohý (nadhled, racionalita, sebevědomější, podezření na lhostejnost, lehkomyšlnost)

- řazení a prezentace dat – zkratkovitá data (H = projekce, sklon opomíjet druhé)

- neúplná a chybějící data (H = povrchnost, impulsivnost, neodpovědnost, nesvědomitost, možnost klamání)

- široké písmo (H = sklon k extroverzi, otevřenost, přizpůsobivost, sebejistota)

- úzké písmo (H = sklon k introverzi, uzavřenost, nepřizpůsobivost, sebekontrola, nejistota, úzkost)
- pravý sklon písma (H = převaha citu nad rozumem, aktivita, bezprostřednost, impulsivita)
- levý sklon (H = seberegulace, nepřizpůsobivost, odstup, odměřenost, egocentrismus)

Příloha č. 3.

Doporučené okruhy otázek při přijímacím pohovoru. Havlík (2003).

Co považujete při pohovoru za nejhorší?

(Uvolňuje atmosféru, odstraňuje obavy, vrací jistotu, uklidňuje, první vhled do osobnosti.)

Proč jste se rozhodl změnit zaměstnání?

(Motivace, potenciální flukтуаční tendence, potřeby, hodnoty.)

Co vás nejvíce zaujalo na nabízené práci?

(Motivace, vhled do osobnosti, cílevědomost, kariéra.)

Mohl byste se rozpovídat o sobě?

(Obecný dotaz na zahájení pohovoru. Důležité jsou obsah a forma odpovědi, délka a zejména to, na co klade tázaný důraz, co opakuje, čemu se vyhýbá, jaký má tón hlasu, pomlky, souvislost vyjádření, přeskokování z jednoho tématu na druhý, komunikační a interpretační schopnosti.)

Dovedl byste porovnat vaše přednosti s jinými kandidáty?

(Vědomí si vlastní hodnoty, sebedůvěra, ctižádostivost, aktivita, umění prodat se.)

Co vám dala škola pro praktický život?

(Pro absolventa, schopnost spojovat teorii s praxí, zralost osobnosti.)

Uměl byste definovat inteligenci?

(Logické myšlení, školní znalosti, schopnost definovat běžně používaný pojem, preference některých složek inteligence, projekce osobnostních rysů.)

Dokázal byste se charakterizovat třemi slovy?

(Schopnost sebereflexe, poznání sebe sama, forma sebehodnocení, bystrost, úroveň sebevědomí.)

Co víte o svých silných a slabých stránkách?

(Kontrolní otázka související s předchozími, ověření schopnosti sebehodnocení, uvědomování si vlastních kvalit, dominující vlastnosti ve struktuře osobnosti.)

Popište obsah vašeho vzdělání?

(Prověření dat z životopisu, postoj ke kvalifikaci, soulad mezi vzděláním a praxí.)

Proč jste se rozhodl změnit místo?

(Motivace, ověřuje a upřesňuje důvody změny.)

Co vás v minulém zaměstnání nejméně a nejvíce bavilo?

(Kontrolní otázka, motivace, nástin potenciálních problémů, možné důvody změny.)

Víte jaká je dnes pro vás nejvyšší životní hodnota?

(Vhled do osobnosti, souvislost s hodnotovým žebříčkem, stěžejní potřeba.)

Co na lidech nejvíce oceňujete?

(Projekce i postoj k druhým lidem, míra interpersonality, člověk jako osobnost, prostředek, pracovní síla, preference sebe nebo snaha myslet na druhé.)

Jak se chováte v konfliktní situaci?

(Reakce na stres, emotivní nebo racionální řešení, aktivita, pasivita, vhled do osobnosti.)

Čím jste nejvíce motivován k výkonu?

(Kontrolní otázka, vhled do osobnosti, hodnoty, ambice, motivátory.)

Vyjmenujte některé vlastnosti lidí, s nimiž byste se cítil v práci dobře?

(Projekce i možnost průniku do potenciálního chování v týmu, osobnostní inklinace.)

V jakém pracovním prostředí se cítíte optimálně?

(Osobnostní inklinace, práce samostatná nebo v týmu, inklinace osobnosti.)

Jaký by měl být vztah mezi nadřízeným a podřízeným?

(Upřesnění formy řízení, vztah k lidem, vzájemná komunikace, osobnostní orientace.)

Trpíte nebo jste trpěl:

- vysokým krevním tlakem
- vředovou chorobou žaludku
- cukrovkou
- žlučnickovými záchvaty
- opakovanými bolestmi hlavy
- neurózou
- depresí
- epilepsií aj.:

(Přítomnost psychosomatických a psychických poruch nebo chorob může signalizovat osobnostní instabilitu, která nepříznivě ovlivňuje pracovní výkonnost. U osoby s hypertenzí dominují jiné vlastnosti než u osoby s vředovou chorobou nebo žlučnickovými záchvaty či zdravého člověka. Neuróza může být známkou psychického přetížení, podobně jako deprese nebo bolesti hlavy. Struktura a intenzita emocí bývá u osob s psychosomatickou symptomatologií nevyvážená a narušený je vztah k realitě a indikovány jsou poruchy ve vztazích k druhým.)

Kolik vykouříte denně cigaret?

(Kdo intenzivně kouří, okolo 20 a více cigaret za den, nejenže vydatně poškozují sliznici hrtanu a plíce, ale mívá oslabenou stresovou odolnost a sklon k psychosomatickým poruchám. Obvykle jde o osoby závislejší, emočně nevyrovnané, citlivější na podněty, s oslabenou koncentrací a volnými vlastnostmi i potenciálně sníženou výkonností. Sklon k egoismu. Kouření jako neadekvátní kompenzace – náhražka, droga.)

Kolik vypijete šálků kávy denně?

(Kdo vypije během osmihodinové pracovní doby tři a více šálků kávy, může mít sklon k závislosti na kofeinu, bývá přecitlivější, nedůtklivější a bez silné kávy nekoncentrovanější. Po odeznění působení kofeinu může více chybovat, ale záleží na ladění osobnosti.)

Jakých pracovních úspěchů jste dosáhl?

(Usuzovat na sebepojetí a osobnostní rysy, např. ambicióznost, vytrvalost, sebeprosazení, motivaci, vztah k oboru, bystrost, odbornost apod.)

Proč chcete pracovat právě u naší organizace?

(Motivace, znalost firmy, profese, pozice, praxe.)

Proč se domníváte, že jste ten pravý pracovník pro naši organizaci?

(Motivace, zájem o práci, sebedůvěra, sebeprosazení, ctižádostivost.)

Myslíte si, že máte pro funkci dostatek zkušeností a znalostí?

(Odbornost, sebehodnocení, sebejistota, souvislost s motivací.)

Vyhovuje vám práce v týmu nebo raději individuální činnost?

(Inklinace osobnosti, sebehodnocení, schopnost spolupráce, adaptabilita.)

Jste obvykle první při navazování kontaktů?

Setkáváte se rád s novými lidmi?

Máte sklon stát při společenských akcích raději stranou?

Když jste mezi lidmi, býváte většinou zticha?

(Z odpovědí usuzovat na sklon k extroverzi – kladné, nebo introverzi – záporné.)

Jednáte raději podle vlastního úsudku anebo pouze podle předpisů a norem?

(Naznačuje sebedůvěru, sklon k tvůrčím postojům, nerespektování autority.)

Umíte každému říci, co si myslíte a co cítíte?

Neobáváte se na rovinu říci, s čím jste nespokojen?

(Usuzovat na asertivní postoje, schopnost vyjadřovat pocity, emoční inteligenci, rozhodnost, upřímnost.)

Dlouho vás mrzí křivdy do jiných lidí?

(Emoční stabilita – labilita, sklon k prožívání, feminní postoje.)

Co považujete při práci v kolektivu za důležité – pracovní výkon, slušné vzájemné vztahy, nekonfliktní spolupráci nebo kvalifikovanost?

(Specifická otázka pro manažera. Všechny položky jsou důležité. Necháte-li vybrat z nabídnutého pouze dvě odpovědi např. zvolí výkon a kvalifikovanost, půjde mu výhradně o produktivitu, zvolí-li výkon a nekonfliktní spolupráci, půjde mu o totéž, s tím, že bude spoléhat na tým a klidné, nestresující prostředí.)

Věříte, že lidé většinou říkají pravdu?

(Projektivní otázka, z níž je možné při kladné odpovědi odvodit náznak sklonu nemluvit vždy ve shodě se skutečností, něco zakrývat anebo se přetvařovat.)

Domníváte se, že ustálené pracovní postupy je potřeba:

- ponechat aby nenastaly komplikace
- změnit a by se racionalizovaly?

(Alternativní odpovědi navozují rozdílné hypotézy. V pořadí první odpověď dává tušit na člověka patrně konzervativnějšího s ustáleným myšlením a možná pohodlnějšího a pasivnějšího, zatímco druhá odpověď by mohla vypovídat o člověku flexibilnějším, tvořivějším, možná aktivnějším s potřebou změny.)

Čím se obvykle zabýváte ve svém volném čase?

(Osobnostní orientace, hodnoty, zájmy, koníčky sport.)

Jak odpočíváte?

(Způsob relaxace, možná souvislost s psychosomatikou, podezření na workoholismus.)

Vzpomenete si na titul knihy, kterou jste v poslední době četl?

(Způsob relaxace, hodnoty, osobnostní orientace, sebevzdělávání, umění pracovat s časem.)

Který film jste viděl naposledy?

(Schopnost pracovat s časem, hodnoty, osobnostní orientace.)

Navštěvujete také kulturní pořady?

(Hodnoty, vhodné využití času, spektrum zájmů, osobnostní orientace.)

Máte nějaké koníčky a záliby, kterým se soustavně věnujete?

(Kontrolní otázka – osobnostní orientace, hodnoty, účelné využití volného času.)

Sportujete aktivně, rekreačně, nebo nesportujete vůbec?

(Kontrolní otázka – způsob využívání volného času, inklinace osobnosti, tělesná zdatnost.)

Příloha č. 4.

Rozbor vybraných frekventovaných otázek. Matějka, Vidlař (2007).

Tyto otázky upřesňují jak přehled o znalostech a dovednostech uchazeče, tak jeho konkrétní představy o budoucím uplatnění na novém pracovišti.

Je vhodné si uvědomit, že jakákoli odpověď může mít z pohledu jejího posuzovatele (hodnotitele) různé interpretace. Zde se pokusíme o jeden z možných způsobů výkladu odpovědí na některé položené otázky. Za zásadní lze označit konfrontaci mezi interpretací odpovědi a běžnou zažitou 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 jakýmisi klony, čímž bychom výrazně oslabili akceschopnost jak jednotlivých pracovníků, tak organizace jako celku.

Otázka:

Co vás vedlo ke změně vašeho dosavadního zaměstnání?

Odpověď:

Nebavila mě stereotypnost mé práce. Neviděl jsem žádný vývoj, žádnou perspektivu. Cítím potřebu změny.

Možné vyhodnocení:

Pravděpodobně inovativní typ. Může mít potíže v trvalosti zájmu a s důsledností. Pravděpodobně projekty spíše rozjíždí a nedotahuje do konce. **Riziko brzkého ochladnutí motivace k práci!**

Otázka:

Měl jste v posledním roce nějaké konflikty se zaměstnavatelem?

Odpověď:

Já? Ale kdeže! Já jsem nekonfliktní typ, což někoho může dráždit, to přiznávám. S každým dokážu vyjít bez problémů.

Možné vyhodnocení:

Implicitně připouští existenci konfliktů, avšak jejich příčinu (zavinění) přisuzuje druhým. Zdůrazněním své asertivity násobí dobré hodnocení své osoby.

Narušené nekritické sebehodnocení. **Možné egocentrické hyperego. Nesoudnost, nesebekritičnost.**

Otázka:

Kolik času můžete denně práci věnovat?

Odpověď:

Nemám žádné závazky, mohu být v práci klidně 10, 11 hodin. A ani víkendy nejsou problém.

Možné vyhodnocení:

Snaží se prezentovat svoji časovou nezávislost, ochotu se obětovat. Ukazuje na svou prioritu, kterou je práce. **Důvodem je snaha o vytvoření dobrého dojmu u hodnotitele. Nutno ověřit pravdivost jinou alternativní otázkou.**

Otázka:

Máte rád psy?

Odpověď:

Ano, jsem milovníkem psů. Mám doma krásného irského setra. Je to takový můj miláček. A navíc díky němu mám dostatek pohybu.

Možné vyhodnocení:

Pes vyžaduje režim a vyžaduje časovou náročnost. Například setr potřebuje několik hodin pohybu denně. Jasně riziko časové závislosti a omezení časové dotace pro výkon zaměstnání! **Rozpor s odpovědí na otázku ohledně času věnovaného práci! Pravděpodobnost problémů s vytěžováním pracovní doby a eliminace přesčasů.**

Otázka:

Pracujete raději sám, nebo v týmu?

Odpověď:

Jsem týmový hráč. Myslím si, že jsem platným členem týmu a že často bývám jakýmsi vůdčím duchem celého týmu.

Možné vyhodnocení:

Prezentuje svou schopnost týmovosti a současně zdůrazňuje svou vůdcovskou roli. **Možné riziko: je sólista s diktátorskými rysy a maskuje to eufemismy o týmovosti. Nutno ověřit!**

Otázka:

Když se máte rozhodnout o něčem, učiníte to na základě věcných argumentů nebo spíše pocitů?

Odpověď:

Já na nějaké šesté smysly příliš nejsem. Jsem racionální a vždy řeším problémy s chladnou hlavou.

Možné vyhodnocení:

Zjevná snaha o prezentaci sebe ve světle rozumáře pohrdajícího intuicí. Výraz **VŽDY ŘEŠÍM** pouze iracionálně absolutisticky zastírá svou založenost v intuitivním iracionálním bodu myšlení. **Nutno ověřit buď dalšími otázkami nebo testem.**