

3. Nábor a výběr

Terminologické upřesnění: Pojem „nábor“ je rozšířený, ovšem poněkud nepřesný. Přesnější by bylo „vyhledávání a získávání“. Pojem „nábor“ vlastně znamená personální činnost orientovanou z firmy ven – na externí zdroje. My zde budeme používat pojem „nábor“ v širším významu – tedy ve smyslu „vyhledávání a získávání“. Slovo „nábor“ je totiž krátké a tudíž praktické.

Zdroje a síly nábora a výběru

V zásadě můžeme rozlišovat dva druhy zdrojů pracovníků:

- externí trh práce,
- interní trh práce;

a dva druhy síly, které používáme při jejich nábore a výběru:

- vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírán potřebný pracovník)
- cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru)

Každý ze způsobů, který kombinuje různé druhy zdrojů a sil, má své výhody a nevýhody:

		Síly	
		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“ Nevýhody: Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: Znalost externího trhu práce, denodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. Nevýhody: Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost nábore a výběru, delší proces adaptace u přijatých
	Interní	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. Výhody: Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace Nevýhody: Riziko podlehnutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. Výhody: Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezatížený pohled, bez nutnosti adaptace Nevýhody: Nákladnost nábore a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty

Čtyři uvedené způsoby lze dále kombinovat. Výhody zesiluje a nevýhody oslabuje zejména dvě řešení:

1. Projekt nábore a výběru
2. Assessment Centre

Tato řešení nemusí mít podobu „buď-anebo“ – v rámci projektu nábore a výběru může být užito metod Assessment Centra (např. v II.či II.a III.kole).

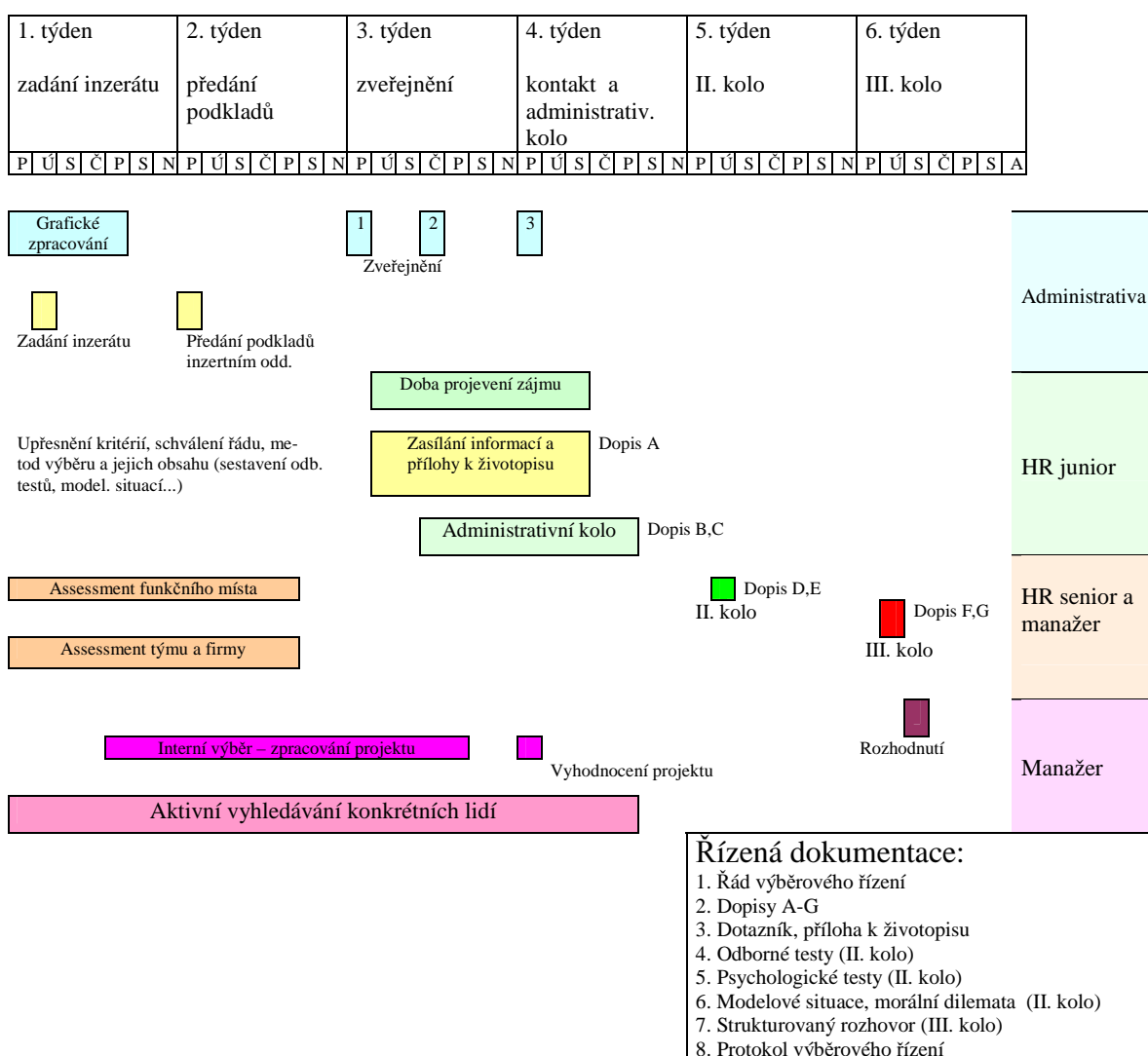
Projekt nábore a výběru

Projektem nábory (vyhledávání a získávání) a výběru rozumíme popis procesu od assessmentu funkčního místa, přes formulaci kritérií výběrů, volby způsobů získávání a metod výběru, volby způsobů realizace až po závěrečné rozhodnutí.

Projekt nábory a výběru představuje jednotný způsob, který provádí různí lidé s co největší profesionalitou za co nejmenších nákladů (poměr profesionalita/náklady). Při podrobném popisu procesu může řadu činností profesionálně vykonávat pracovník s běžnou kvalifikací. Například administrativní kolo výběru, korespondenci může provádět asistent(ka), junior konzultant apod.

Základním předpokladem projektu nábory a výběru je vytvoření časového harmonogramu. Ten může mít různou podobu pro různé skupiny funkcí.

Harmonogram



Z harmonogramu mj. vyplývá, že je potřeba mít manuál korespondence s různými dopisy – oznamující úspěch nebo naopak neúspěch při výběrovém řízení.

Jistě lze harmonogram koncipovat o délce 4 týdnů při zachování tříkolového systému, ovšem menším počtu zveřejnění. To je však možné jen za předpokladu existence sehraného týmu a přesně definovaných postupů s předchystanými jednotlivými kroky.

Assessment Centre

Soubor metod, které vytváří AC, si později představíme důkladněji. Nyní je třeba AC charakterizovat. Specifičnost a efektivnost této metody spočívá především v tom, že je zde zapojeno více pozorovatelů, kteří díky svému věku, zkušenosti, pohlaví, různým funkcím a zařazením uvnitř firmy či mimo ni, mohou mít různý úhel pohledu. Během AC uchazeč prochází během celého dne či několika dní různými situacemi, které jsou různě zaměřené. Různorodost pozorovatelů, kteří umí dobře odlišovat popis a hodnocení, rozmanitost metod a delší doba trvání jsou hlavním znakem AC.

Kromě výběrových AC užíváme rozvojová AC. Protože metodou výběru může být i zkušební doba lze kombinovat výběrová a rozvojová AC „dohromady“.

Desatero efektivního náboru a výběru

1. Nejdříve je třeba se ptát koho- na co (koho na jakou práci hledáme), teprve poté jak a čím (jakými metodami zjistíme, že se jedná o správného člověka)
2. Každý nábor a výběr je záležitostí P.R.
3. Zásada 3E (efektivní, etický, ekonomický)
4. Čtyři pilíře efektivního výběru (personální anamnéza, testy, rozhovor, reference)
5. Celý proces náboru a výběru je nepřetržitý
6. Trychtýřový přístup
7. Výběr jako transplantace
8. Celý proces je dokumentován
9. Rozhodují se všichni členové výběrové komise, konečné slovo má manažer (budoucí nadřízený)
10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka

Nejdříve je třeba se ptát koho- na co (koho na jakou práci hledáme – kdo je tím správným člověkem), teprve poté jak a čím (jakými metodami zjistíme, že se jedná o správného člověka)

Potřebujeme tedy mít k dispozici popis práce nebo pracovní náplň či assessment funkčního místa (viz modul 2). Pomoci nich se potřebujeme dozvědět jaká jsou kritéria výkonu v měřitelných jednotkách (kvantita, kvalita, náklady, čas), jaké je požadované pracovní chování a osobní kvality, jaké jsou nezbytné kvalifikační předpoklady.

Teprve tehdy, když v těchto ohledech máme jasno, je možné se ptát, jakými nástroji a jak nejpřesněji můžeme měřit dané proměnné. Zároveň můžeme konkretizovat kritéria výběru.

Každý nábor a výběr je záležitostí P.R.

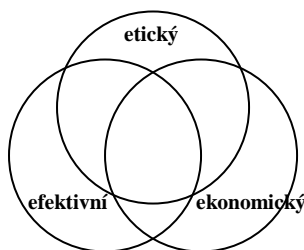
Během celého procesu náboru a výběru pracovníků dochází ke komunikaci s vnější a vnitřní veřejností. Kvalita této komunikace vytváří obraz, představu o fungování celé firmy, o tom, jakou vážnost přikládá svým pracovníkům. V průběhu procesu je několik kritických míst a předpokladů:

1. většina uchazečů bude odmítnuta
2. uchazeči z externích zdrojů jsou buď zákazníci nebo dodavateli či specialisté a tudíž reprezentují a budou reprezentovat určitý vztah k firmě
3. organizovanost celého procesu

Je třeba se soustředit nejen na inzerci (její srozumitelnost, jednotný vizuální styl apod.), ale na další komunikaci, zejména prostřednictvím korespondence, osobního kontaktu a organizovaností celého procesu náboru a výběru.

Úroveň komunikace s odmítnutými, kteří jsou zákazníci nebo dodavateli či specialisty může nejlépe vystihnout odpověď na otázku, zda by se účastnili dalšího výběrového řízení, i když nyní jsou odmítnuti. Tato otázka spolu s dalšími v krátkém dotazníku může být přiložena k odmítavé odpovědi (s obálkou). Pak bude možno sledovat trendy v návratnosti a kvalitě odpovědí a připomínek.

Zásada 3E (efektivní, etický, ekonomický)



U každého náboru a výběru potřebujeme sledovat 3E, což znamená být schopen říci, nakolik je efektivní, etický a ekonomický.

Efektivní nábor a výběr znamená získání vhodného pracovníka ve správný čas a zhodnocení získaných údajů. Proto je třeba nepřetržitosti náboru a výběru (viz dále), aby nevznikaly ztráty různého druhu, které vyplývají z neobsazení funkčního místa. Zároveň při každém výběrovém řízení získáme řadu cenných údajů o přijatých pracovníkům, které můžeme dále využít v jejich rozvoji (viz zásada, že výběrové řízení nekončí rozhodnutím).

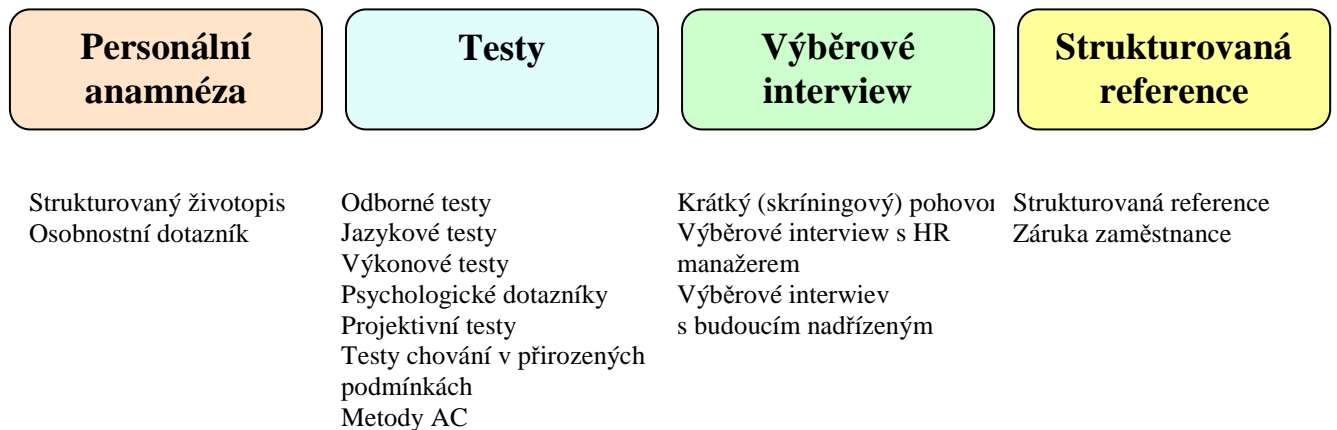
Etický nábor a výběr znamená, že poskytuje stejnou příležitost, šanci všem. Etičnost náboru a výběru je dána kritérii, podle kterých vybíráme uchazeče. Etická kritéria tvoří soubor dvou spolupůsobících kritérií, které lze následně charakterizovat:

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

V moci uchazeče není třeba jeho pohlaví, rasa, národnost, věk apod. Bezprostřední vztah k výkonu funkce a k pracovnímu chování obvykle nemá náboženské vyznání, sexuální orientace apod. Je však otázkou, jakou roli má třeba formální vzdělání. Nicméně je zřejmé, že podle tohoto klíče není etické, že požadují (byť ne otevřeně v inzerci) muže ve věku do 30 let. Jestliže takové úvahy mě napadají, potřebuji si tuto charakteristiku „překlopit“ do behaviorální podoby: co si myslím, že dokáže muž maximálně 30 letý a co nedokáže ti ostatní? Jestliže dostanu odpověď v jednotkách chování, jsou na světě kritéria, kterým nakonec může vyhovět třeba 40 letá žena. Výběr tak bude nejen etický, ale i efektivnější a ekonomičtější.

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

Čtyři pilíře efektivního výběru (personální anamnéza, testy, rozhovor, reference)



Pro kvalifikované rozhodnutí potřebujeme znát pracovní historii uchazeče – v jakých pozicích působil, jak postupoval v čase (kariéra směrem vzhůru, kariéra nahoru-dolů apod.). Určitě se budeme s ním chtít vidět, mluvit s ním, abychom porovnali, jak se nám jeví z písemností a jak při osobním kontaktu. Většina lidí má zkušenost, že leckdy bývá v tom podstatný rozdíl. Nestačí nám však jen naše zkušenost s uchazečem, chceme tuto zkušenost objektivizovat referencí a testy.

Určitě nepřijmeme člověka, který dle personální anamnézy nikde dlouho nevydrží, při výběrovém pohovoru z něj cítíme alkohol a působí poněkud neupraveně, z referencí vyplývá, že odcházel kvůli konfliktům na pracovišti a v testech projevuje nízkou odbornost a problematické osobnostní kvality. To je velmi vyhraněný příklad, stejně tak, když bude z těchto čtyřech hledisek hodnocen kladně. Častěji se však potkáme se situací, kdy jen jeden „pilíř“ bude problematický? Riskneme to?

Je-li jeden z pilířů problematický, je třeba krajní obezřetnosti a velmi silných argumentů „pro“. Ty však nemohou vyplývat jen pod tlakem situace, např. že je třeba místo obsadit za každou cenu. Obvykle se to vymstí.

Celý proces náboru a výběru je nepřetržitý

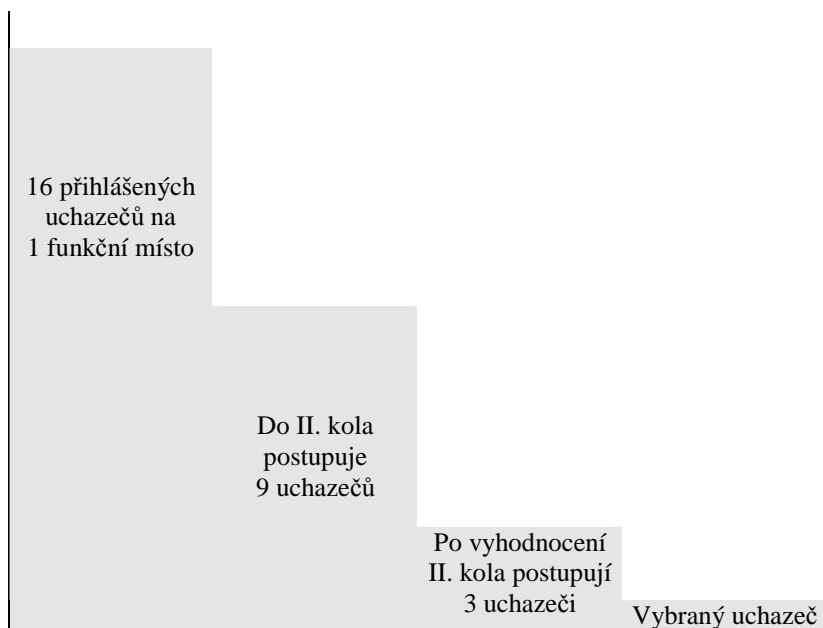
Z uvedeného harmonogramu vyplývá, že celý proces je poměrně časově náročnou záležitostí. K tomu je třeba připočítat další organizační časy. Potřeba obsadit volné místo vznikne například tím, že stávající pracovník dá výpověď. Můžeme ihned reagovat, nicméně do rozhodnutí uplyne čas 4-8 týdnů. Jestliže je to ta horní hranice, může se stát, že pracovník

odchází a na jeho místě ještě nikdo není. Taktéž je třeba počítat s tím, že ten nejvhodnější pracovník není k dispozici okamžikem rozhodnutí o jeho výběru. Opravdu zodpovědný pracovník chce řádně ukončit svůj pracovní poměr ve stávajícím zaměstnání, což může trvat celou výpovědní dobu 2 měsíců. To vše jsou argumenty pro to, abychom nebyli reagující na situaci (až vznikne naléhavá potřeba), ale více proaktivní. To znamená provádět kvalitní personální marketing k externím i interním zdrojům, mít systém personálních náhrad (zastupitelnost), znát fluktuaci dle odborností a regionů apod. Někdy je možno konstatovat, že každého čtvrtku je třeba přijmout minimálně 2 obchodní reprezentanty pro Prahu a Střední Čechy.

Trychtýřový přístup

Výběrový poměr, který se obvykle pohybuje mezi 1:8 až 30 vyžaduje postupnou redukci v několika kolech. Asi je nemyslitelné s každý provést hodinové interviu a u některých jej ještě opakovat. Proto je obvyklým vícekolový systém. Jako nejlogičtější “trychtýř” se jeví ponejprv udělat tzv. administrativní kolo výběru, v němž na základě předem daných kritérií, které umožňují vyhodnocení vyžádaných a zaslaných dokumentů, vybere 50-75% uchazečů do dalšího kola. V dalším kole se uplatňují skupinové metody výběru, tedy metody, které je možné použít např. u 8 až 30 kandidátů. Obvykle jde o odborné testy, psychodiagnostické metody a metody Assessment Centra. Do závěrečného kola, kde se uplatňují metody individuální administrace (výběrový rozhovor), postupují 2-3 kandidáti.

Graf: Trychtýřový přístup (výběrový poměr 1:16)



Nehledě na počet přihlášených, je z organizačních a ekonomických důvodů potřebné, aby do druhého kola postoupilo tolik uchazečů, kteří mohou důstojně absolvovat výběrové metody skupinové administrace.

Výběr jako transplantace

Nevybíráme toho nejlepšího uchazeče, ale toho nejvhodnějšího. Je to podobno transplantaci: je třeba transplantovat orgán, který organismus přijme, nikoli ten nejvýkonnější, největší

apod. Někdy se od budoucího zaměstnance očekává, že bude nositelem změn v organizaci. I tehdy je ale třeba vybrat člověka, kterého organizace jako organismus přijme. Podobně jako transplantované srdce změní chod celého organismu, ale musí být tělem přijato.

Celý proces je dokumentován

Minimálním požadavkem by měla být podrobná zpráva ke každému přijatému uchazeči. Kromě podrobné zprávy je optimálním pořadím kandidátů podle jednotlivých kritérií, která byla definována předem. Zatím v ČR neproběhl jediný soudní proces, kvůli diskriminaci při výběrovém řízení. Nicméně lze očekávat, že takový soudní proces nastane, že některý z neúspěšných kandidátů bude chtít svůj neúspěch zpeněžit.

Rozhodují se všichni členové výběrové komise, konečné slovo má manažer (budoucí nadřízený)

Během výběrového řízení je třeba využít poznatků a názorů co největšího počtu lidí. Nicméně některé znalosti a vědomosti jsou nepřenositelné a je to právě nadřízený manager, který z komise nejlépe cítí, kdo bude a kdo nebude schopen zapadnout do jeho týmu. Mnohé z těchto pocitů ani nelze obhájit logickou argumentací. Vztahy, které začínají tím, že bude přijat zaměstnanec proti vůli manažera mají ztíženou výchozí pozici.

Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka

Je třeba mít na paměti, že naprostá většina kvalitních uchazečů, pro které jsme se rozhodli, to zkouší ještě někde jinde. I když obdrží naši odpověď „ano“, nemusí být ještě rozhodnutí, či jejich rozhodnutí nemusí být konečné. Proto je třeba být s nimi i nadále v kontaktu, pečovat o ně. Do nástupu totiž uplyne ještě poměrně dlouhá doba (třeba i více než 2 měsíce), během které uchazeče, o kterého stojíme může ovlivnit celá řada věcí, třeba náš nezáměr, resp. neprojevený zájem.

Proto je vhodné sledovat poměr těch, kteří jsou vybráni a kteří skutečně nastoupí.

Během výběrového řízení taktéž získáváme řadu důležitých údajů, které můžeme zhodnotit v procesu adaptace a v dalším rozvoji. Proto je třeba, aby zpráva o úspěšném uchazeči byla dále k dispozici a manažer pracoval se získanými údaji.

Metody náboru (vyhledávání a získávání)

Zde si uvedeme přehled těch nejrozšířenějších metod z externích a interních zdrojů.

Externí zdroje

1. Služby úřadu práce a spolupráce s dalšími orgány státní správy
2. Inzerce v klasických médiích nebo na Internetu
3. Služby komerčních firem („recruitment“ a executive search“)
4. Přímé oslovení vytipovaných
5. Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi (diplomové práce, praxe, sponzorování studentů apod.)
6. Firemní dny s odborným programem, pracovní snídaně či obědy
7. Dny otevřených dveří

8. Doporučení zaměstnancem
9. Sami se hlásící uchazeči, firemní databáze
10. Bývalí zaměstnanci
11. Burzy práce
12. Pronájem pracovníků
13. Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi, vydavatelstvím odborné literatury
14. Spolupráce s odbory

Interní zdroje

1. Kariérové a profesionální dráhy
2. Hodnocení pracovníků
3. Vyhlášení vnitrofiremního konkurzu

U jednotlivých metod nábory můžeme určit jejich vhodnost vzhledem k určitým skupinám funkcí:

	Interní zdroje		Externí zdroje								
	Kariérové plánování a příprava	Vnitrofiremní konkurz	Doporučení zaměstnancem	Úřad práce	Přímé oslovení vytipovaných	Firemní databáze a zájemci hlásící se sami	Inzerce	Sponzorování studentů a učňů	Diplové a ročníkové práce	Poradenská firma "executive search"	Poradenská firma "recruitment"
TOP manažeři	***				***		*			**	*
Manažeři střední úrovně řízení	**	**			**		**			***	**
Manažeři nižší úrovně řízení	*	***	**			***	***			*	**
Obchodníci a prodejci		*	**	*	**	*	***			*	***
Administrativa			**	***		***	**	*	*		*
Specialisté podpory			***	**	**	***		**	**	*	**
Specialisté produkce			***	**	***	***		**	**	*	**
Výkonní pracovníci			**	**		***		*			
Pomocný personál			**	**		***					

*, **, *** - vyjadřuje orientační míru vhodnosti použití metody. Jedna hvězdička je označení mírně vhodné metody, tři hvězdičky označují metodu velmi vhodnou.

Metody výběru

Mezi nejrozšířenější metody výběru patří:

1. Personální anamnéza
2. Odborné a jazykové testy
3. Psychologické dotazníky
4. Projektivní testy
5. Výkonové testy
6. Assessment Centre
7. Testy chování v přirozených podmínkách
8. Výběrový pohovor
9. Projekt/vize

10. Reference

11. Lékařské vyšetření

12. Zkušební doba

Jsou zde obsaženy 4 pilíře výběrového řízení (personální anamnéza, výběrový pohovor, reference a v několika bodech skupina testů, které jsou různého druhu. Všechny uvedené metody jsou různě vhodné pro různé skupiny funkcí.

Tabulka: Přehled metod výběru a jejich vhodnosti

	Personální anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektivní testy	Výkonné testy	Další metody AC	Testy chování v přirozených podmínkách	Výběrový pohovor	Projekt/vize	Reference	Lékařské vyšetření	Zkušební doba
TOP manažeři	***			*	*	**	***	***	***	***	***	
Manažeři střední úrovně řízení	***	*	**	**	***	***	*	***	*	***	*	*
Manažeři nižší úrovně řízení	***	***	***	***	**	***		***	*	***		**
Obchodníci a prodejci	***		***	***	**	***	*	***		***		***
Administrativa	***	***	**	*	***			**		***		**
Specialisté podpory	***	***	*	*	*	*		***	*	***		*
Specialisté produkce	***	***	*	*	*	*		***	*	***		*
Výkonní pracovníci	***	*						**		**		***
Pomocný personál	***							**				***

*, **, *** - vyjadřuje orientační míru vhodnosti použití metody. Jedna hvězdička je označení mírně vhodné metody, tři hvězdičky označují metodu velmi vhodnou.

Uvedené tabulky pro nábor a výběr jsou spíše pro zamyšlení a inspiraci. Nelze je brát autoritativně. Některé metody jsou vhodnější pro určitou skupinu funkcí, jiné zase jsou méně vhodné. Určitě u top manažerů, kde máme k dispozici „červenou nit“ jejich kariéry, nebudou psychologické testy tou nejúčelněji použitou metodou. Tyto většinou nebudou ani vhodnou metodou u pomocného personálu. Stejně tak u způsobu získávání – služby úřadu práce nebudou vhodné pro získávání manažerů.

Jak číst životopisy

Při prvním zběžném čtení si odpovězte:

1. Jakou představu v nás se snaží vyvolat? Co se nám snaží „prodat“?
2. Jak zachází s námi jako se „zákazníky“?
3. Jaká je úprava? (Pozor: profesionálně napsaný životopis může značit profesionálního hledače zaměstnání!)

Po prvním čtení:

1. Co zde chybí, co je vynecháno?

2. Je zde něco, co si odporuje?
3. Čemu nerozumíme?
4. Kde jsou nevysvětlené mezery?
5. Je životopis napsaný přímo pro Vás, nebo má univerzální podobu?
6. Je stručný a věcný, nebo rozvláčný a nicneříkající?
7. Co považuje autor za důležité? Je zde něco, co do životopisu obvykle nepatří? Takové věci autor většinou považuje za velice důležité.

Jak vést pohovor s uchazečem

Program a strategie výběrového rozhovoru

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. Celou situaci neřízeného, neprogramovaného rozhovoru je možno uvést: „Dnes spolu se zbývajícími 2 uchazeči absolvujete poslední kolo. Poté se budeme rozhodovat. My však nemáme připraveny žádné otázky, ale máme 30 minut čas. Tento čas je váš a jak s ním naložíte je zcela ve vašich rukou. To, co nám povíte nebo na co se zeptáte záleží jen na vás.“

Pakliže výběrovému interview předcházela administrace odborných a psychologických testů, testů chování a dalších metod assessment centra, je vhodné použití částečně standardizovaného či volného rozhovoru. Plně standardizovaný rozhovor supluje testové metody. Neřízený rozhovor je zase podobný neřízené skupinové diskuzi, která probíhá v rámci assessment centra. Je nutno zdůraznit, že volba částečně standardizovaného či volného výběrového rozhovoru neznamena volbu metody, která je oproti plně standardizovanému rozhovoru méně náročná na přípravu.

Příprava je nezbytná i rozhovoru, který je neřízený, neprogramovaný! Naprostá improvizace a spoléhání se na desítky absolvovaných rozhovorů je neprofesionální.

Druhy otázek a technika kladení otázek

Otázky lze členit podle rozdílu mezi vlastním zněním a záměrem.

1. **Otázky direktivní**, přímé, směřují přímo k věci, rozdíl mezi zněním a záměrem je minimální, záměry jsou evidentní, např.: „Jaké jsou vaše vůdčí schopnosti?“ „Jaké lidi chcete mít ve svém týmu?“ „Dokážete vyjít s puntičkářem?“
2. **Otázky indirektivní**, nepřímé, směřující k věci spíše opisem, oklikou, jsou změkčující, např.: „S jakými lidmi nejraději spolupracujete?“

3. **Otázky projektivní** „Jaké vůdčí schopnosti jsou obvykle nezbytné pro výkon funkce, o kterou se zajímáte?“ „Jací lidé jsou předurčení k týmové spolupráci?“ „Co si myslíte o lidech, kteří věnují pozornost každému detailu a schází jim jistá velkorysost?“ „Jak lze popsat konfliktního člověka, do kterého by to nikdo, kdo ho nezná důvěrněji, neřekl?“

Jiné členění vychází z charakteru odpovědí, které jsou na určité otázky poskytnuty.

1. **Otázky uzavřené** jsou takové, na které je nasnadě odpověď „ano“ či „ne“, popř. jiná jednoslovná odpověď. Příklady: „Jste ženatý“, „kolik máte dětí“ apod. Tyto otázky nepodníí rozhovor, jsou vhodné především pro upřesnění odpovědi na otázku otevřenou. Jsou vhodné pro zjišťování faktů.
2. **Otázky otevřené** jsou takové, které vybízejí k široké odpovědi. Příklady: „Když se srovnáte s druhými lidmi, v čem jsou vaše přednosti?“, „Co si myslíte o workholismu?“ Tyto otázky otevírají možnosti rozhovoru, který může proudit několika směry, např.:
 - a. směr, rovina věcná a názorová - „myslím si, že je obvyklé a asi nejfrekventovanější řízení pomocí cílů“;
 - b. směr, rovina osobní (sebeotevření), emocionální - „pro mě je to tak trochu srdeční záležitost, a tak se musím trochu hlídat, abych v tom nebyl až po uši“.

Fáze rozhovoru, výběrového interview

1. Navázání kontaktu. Slouží především k představení se navzájem a navození atmosféry, kvalitního pracovního společenství.
 - Při představování je třeba dodržet pravidla společenské významnosti a dalších společenských konvencí. Nepůsobí profesionálně, je-li podávání rukou odbyto v chvatu, že se ani nestihne vzájemné představení se. Je třeba, aby člen výběrové komise, který s kandidátem byl ve styku v předchozích kolech, nejprve jej představil předsedovi konkurzní komise, následně představil předsedu a jeho funkci ve firmě. V tomto rituálu je třeba pokračovat se všemi členy komise, zkráceně jen s těmi, se kterými se uchazeč již zná.
 - Navození kvalitního pracovního společenství neznamena podbízění se ve stylu: „Tak jsme rádi, že vás tu máme, že vás konečně poznávám“, „to jsme rádi, že jste přišel“ apod. Kvalitní pracovní společenství, krom úvodních zdvořilostních frází: „jakou jste měl cestu, našel jste nás dobře?“ dobře navodí nabídnutí občerstvení (nealkoholický nápoj, káva, čaj), které pomáhá k odstranění nedůvěry a trémy. K navození kvalitního pracovního společenství slouží i domluva o čase a cíli interview. Po úvodním „ořukání se“ a do určité míry i sladění se je možno přijít k jádru výběrového interview.
2. Jádro výběrového interview probíhá podle přípravy a s cílem získat co nejvíce relevantních informací. To předpokládá navození kvalitního pracovního společenství. V této fázi je možno použít několik postupů:
 - a. od obecnějších problémů ke konkrétnějším údajům, tzv. trychtýřový přístup;
 - b. od jednotlivostí k obecnějším výpovědím, tzv. žebřík do nebe;
 - c. od běžných k osobnějším a intimnějším tématům;
 - d. citlivé, kritické otázky jsou prokládány otázkami, na které se nepředpokládají rozpaky nebo obranné mechanismy, tzv. maskovací technika.
3. Závěr je navigací do klidnějších vod a slouží k uvolnění případného napětí, aby uchazeč odcházel pokud možno s pocitem, že má za sebou dialog, nikoli zkoušení.

Seznam možných otázek

(S – otázky vhodné do standardizovaného rozhovoru, I – otázky individuální, podle situace)

Otázky navazující kontakt (zároveň zkoumají, jak uchazeč projevuje emoce a jak jedná s druhými lidmi)	
I	Jakou jste měl cestu?
I	Bylo těžké nás najít?
I	Vy jste z původem z Bruntálu? Tam jsem strávil několik nádherných let. Neznáte náhodou Miloše Štukavce?
I	V této prosklené budově je dnes jako ve skleníku. Jestli chcete, odložte si sako. Dáte si něco k pití?
Otázky zkoumající motivaci	
S	Co by pro vás znamenalo, kdybychom vás nepřijali?
S	Co víte o naší firmě?
S	Jak vidíte budoucnost oboru, ve kterém působíme?
S	Kdybyste mohl změnit svou pracovní dráhu, co by bylo jinak?
S	Co si myslíte, že je nejdůležitější pro to, aby lidé podávali optimální výkon?
S	Na základě čeho jste si vybral studijní obor?
S	Co říkáte metodě cukru a biče?
I	Co vás tak dlouho drželo v posledním zaměstnání, když tam bylo tolik nejistot a nebylo třeba jasné, zda bude na výplaty?
I	Dosud v každém zaměstnání jste zaznamenal strmý platový růst? Jakou roli hrají peníze ve vašem životě?
I	Jste velmi kvalifikovaný člověk, ale dosud se vám nepodařilo najít takovou práci, která by vám sedla. Jak si to vysvětlujete?
I	Co vás přitahuje na práci obchodníka?
Otázky zkoumající sebehodnocení	
S	Jak a čím můžete být prospěšný naší společnosti?
S	Proč bychom měli dát přednost právě vám před ostatními?
S	Jste sebevědomým člověkem? Jaké k tomu máte důvody?
I	Z toho všeho, co vás vím, působíte na mě jako skromný člověk. Je můj dojem správný?
I	Působíte jako výrazná individualita a sebevědomý člověk? Podle čeho si myslíte, že se dá rozeznat člověk, který je opravdu sebevědomý a člověk, který to umí zahrát?
Otázky zkoumající ambice a způsoby zvládnání překážek	
S	Proč jste se v posledním zaměstnání více neprosadil?
S	Co vám nejvíce stálo v cestě ve vaší profesionální dráze?
S	Co jste v posledním zaměstnání měl udělat, ale neudělal? Proč?
S	Jaké jsou vaše profesní cíle? Proč jste je nedosáhl v posledním zaměstnání?
S	S jakým největším problémem v životě jste se musel vypořádat a jak jste to udělal?
S	Jací lidé v dnešní době mají otevřeny dveře k úspěchu?
S	Říká se, že není dobrým jezdcem ten, kdo nikdy z koně nespádl. Můžete říci nějaký příklad, kdy toto neplatí?
I	Uvádíte, že vaše vztahy s ředitelem, kterého jste po dobu jeho nemoci skoro rok zastupoval, byly spíše rivalizující. Teď s odstupem zkuste to celé zhodnotit a řekněte, co byste udělal jinak?
I	Jak si vysvětlujete, že musíte překonávat více překážek než je obvyklé?

Stresové otázky	
S	Nepřipadáte si na tuto práci příliš mladý/starý?
S	Nepřipadá vám, že vzhledem k nárokům práce, jsou vaše finanční nároky příliš malé?
S	Jsmo jedinou firmou, u které se ucházíte o místo? Ano – Vy jste zvyklý sázet na jednu kartu? Ne – Jste zvyklý to hrát na více stran?
S	Nepřipadá vám, že pro tuto práci máte nedostatečnou kvalifikaci/jinou než potřebnou?
S	Co vše jste připraven udělat, abyste toto místo získal?
S	Jak vás rodina či manželka může blokovat v práci?
I	Podle testů se zdá, že jste méně odolný vůči stresu, co vy na to?
I	Podle testů se zdá, že neumíte zacházet s kritikou na svou osobu, co vy na to?
I	Je vidět, že jste nervózní, že máte trému. Jak umíte zacházet se svou nervozitou?
I	V jakých situacích se vám potí ruce? (Při úvodním podání rukou bylo lze si povšimnout, že uchazeč má z pocené ruce.)
Otázky zkoumající představy o místě	
S	Jakých 5 hlavních schopností, dovedností nebo vlastností musí mít člověk, aby uspěl na místě, o které se ucházíte? Nakolik % v jednotlivých bodech toto splňujete.
S	Na co byste ve své práci kladl zvláštní důraz?
S	Teď máte 5 minut na to, abyste získal od přítomných potřebné informace, pak přednesete svou představu o práci, která vás může čekat.
S	Jaká míra volnosti a kontroly nejlépe sedí pro práci, kterou bude vykonávat
I	Už jste se ptal pana Ptáčka i Holáně na to, jaká práce vás tady může čekat. V čem to podle vás může být jiné než ve vašich předchozích zaměstnáních?
I	Vy nemáte žádnou zkušenost s místem, které chceme obsadit, ale určitě máte nějakou představu. V čem vám může padnout jako ulité?
Otázky zkoumající představy o firmě	
S	Jaká firemní kultura musí panovat, aby atmosféra byla podněcující k co nejvyššímu výkonu?
S	Jaký styl vedení lidí je pro naši firmu nejpřiléhavější?
S	Kdyby si naše firma měla dát do loga nějaké zvíře, jaké by se nejvíce hodilo a proč?
S	Jak byste při pohledu zvenčí charakterizoval naši firmu? Kdybyste měl dělat průvodce po naší firmě významné návštěvě, co byste zvýraznil a co potlačil?
I	Ve firmě pracuje už váš bratr, takže si dokážete dobře představit naši firmu. Vzpomenete si však na vaše první dojmy, co je především ovlivnilo a kam se to posunulo dnes? Kde si myslíte, že naše firma má rezervy?
Otázky zkoumající pracovní historii	
S	Jak byste charakterizoval 3 uzlové body vaší kariéry?
S	Na jaký moment své profesionální kariéry byste raději zapomenul?
I	Z osobního dotazníku vyplývá, že během posledních 5 let jste vystřídal u 3 zaměstnavatelů 2 odlišné funkce. Jaké jste k tomu měl důvody?
I	Podle vašeho dotazníku měníte po 4 až 5 letech své zaměstnavatele. Jak si to vysvětlujete tento pravidelný interval?
I	Vyzkoušel jste řadu zaměstnání různého charakteru. Jak vám to bylo prospěšné a v čem to byla ztráta času?
Otázky zkoumající interpersonální vlastnosti a dovednosti	
S	S jakými lidmi nejraději spolupracujete?
S	S jakými lidmi si moc nerozumíte?
S	Co je podle vás tou nejlepší motivací? Co druhé lidi motivuje?

S	Když pracujete na obtížném úkolu, který vyžaduje celý váš um, pracujete raději sám nebo někoho přizvete?
S	Jak lze popsat konfliktního člověka, do kterého by to nikdo, kdo s ním nepřichází do důvěrnějšího kontaktu, neřekl?
I	Všiml jsem si, že jste se při příchodu dal do hovoru s naší sekretářkou. O čem jste mluvili, o co jste se zajímal?
I	Při našem rozhovoru působíte příjemně, nenuceně, sám přispíváte k plynutí hovoru. Jak jste se tomu naučil?
I	Situace výběrového interview je psychicky náročná, protože lidem obvykle o něco jde. I vám dle všeho záleží na tom, abyste dopadl nejlépe. Ale chci se vás zeptat, v jakých mezilidských situacích jste uvolněný?
Otázky zkoumající zájmy	
S	Jaká by měla být dovolená podle vašeho gusta?
S	Kdy a při čem se cítíte jako ryba ve vodě?
S	Myslíte si, že lepšími pracovníky jsou ti, kteří mají spoustu zájmů, nebo ti, kteří mají minimum zájmů?
S	Jaké jsou vaše zájmy?
I	V dotazníku jste uvedl, že rád rybaříte a sbíráte známky. Proč? Co pro vás tyto koníčky znamenají?
Otázky zkoumající zralost a morální vyspělost	
S	Jak byste formuloval své životní krédo?
S	Jak se díváte na workholica?
S	Jaké jsou vaše hranice mezi soukromým a profesionálním životem?
S	Pro většinu z nás jsou rodiče chtěným či nechtěným vzorem. Myslíte si, že jste překonal jejich stín? Jak a podle čeho tak soudíte?
S	Jaká osobnost se nejlépe hodí na místa, která jsou podobná tomuto? A kdo se nehodí?
I	Vy teď pracujete u ... (autorizovaného dealera značkového auta). Teď je v prodej aut asi mizerný. To se asi týká i u ... Takže teď nepociťujete moc perspektiv. Myslíte si, že je to u ... stejně jako jinde, nebo to na vás dopadá ještě více?
I	Mezi svými vzory uvádíte W. Churchilla. Vám nevadí, řekneme-li to jemně, jeho nesprávná životospráva?

Otázky závěrečné, završující rozhovor	
S	Už jste absolvoval několik pohovorů a proto vás poprosím o zhodnocení, jak jsme si my vedli. Které otázky se opakovali už v předchozích interview? Která otázka byla pro vás nová a tak trochu vás překvapila? A jak jsme obstáli my, byli jsme ve srovnání s druhými přísní nebo naopak měkčí?
I	Čas, který jsme si vymezili se pomalu naplňuje, všechny připravené otázky jsme položili. Chci se vás ještě zeptat, zda vy ještě se nepotřebujete na něco zeptat? Zda vy máte jasnou představu o místě, které chceme obsadit?
I	Děkuji vám za odpovědi a za váš čas. Rád bych se ještě zeptal, jak se cítíte po všech těch otázkách? Bylo to náročné?

Pochopitelně, že uvedený seznam, je jen drobným nakousnutím možností. Otázkou lze navodit i drobné modelové situace, které byly opomenuty. Takovým příkladem může být: „Jste vedoucím střediska a váš obchodní zástupce z trasy volá mobilem, že měl autonehodu, kterou nezavinil, že je on a spolujezdec z druhého auta drobně zraněn, že ho chtějí odvést k ošetření, že služební auto i se zbožím je nezajištěno. Je asi z toho všeho trochu otřesen a ptá se, co vlastně má dělat. Jak mu poradíte?“

Uspořádání rozhovoru

Projevy neúcty, devalvace uchazeče nemusí vyplývat jen ze situačních podmínek, ale přímo z chování členů komise. Připomeňme si, že každý člověk potřebuje zájem a respekt. Jestliže někdo z členů komise se bude nořit do papírů, byť těch, které se týkají přítomného uchazeče, vyjde to nastejno jako kdyby si četl noviny. Je potřeba s uchazečem udržovat kontakt a reagovat na to, co říká. Ve výjimečné roli je zapisovač, jeho role je ovšem uchazeči srozumitelná.

Registrace odpovědí a průběhu rozhovoru

Záznam rozhovoru až po jeho ukončení má několik nevýhod, mezi které patří především:

1. Zachycení jen 40% obsahu rozhovoru.
2. 25% nepřesných či nesprávných údajů.

Jelikož podrobná registrace může narušovat plynulost rozhovoru, navrhuje zapisovat nejn nutnější údaje (nejen odpovědi, ale i neverbální projevy a jejich soulad s obsahovou, slovní stránkou sdělení) formou stručných poznámek a po ukončení kontaktu pořídít podrobný záznam. Tato doporučení vycházejí především z klinicko-psychologické zkušenosti, kdy je obvyklé, že s klientem vede rozhovor jeden psycholog. Protože v situaci výběrového interview je povětšinou přítomno několik členů výběrové komise, může se jeden z nich věnovat pozorování a registraci odpovědí.

Obvyklé chyby při výběrovém interview

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

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

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

Nejasná, nedovedná formulace otázek, např.: „Takže když to bereme kol kolem, jste tím, koho potřebujeme, ale je něco, co nedokážeme využít?“

Nezaznamenávání odpovědí a postřehů, což má za obvyklý následek vyšší míru zkreslení a zhodnocení rozhovoru je spíše založeno na dojmech, které jsou podmíněny řadou percepčních chyb.

Vyhodnocení rozhovoru

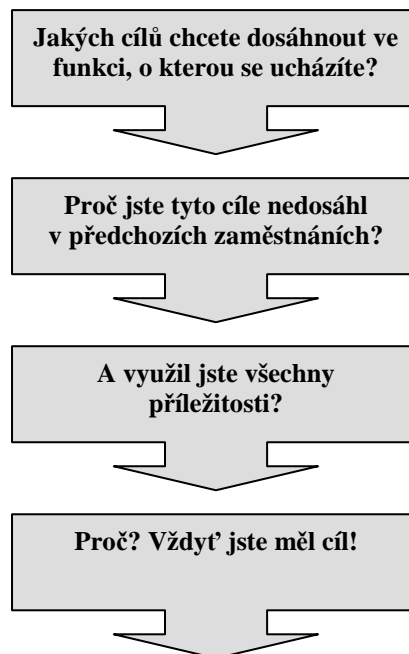
Vyhodnocení rozhovoru neznámá jen shrnutí dojmů. Zaznamenané odpovědi a neverbální chování vzbuzují další otázky, např.:

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

- Které otázky odpovídal hladce a kvalitně, na které se mu naopak odpovídalo obtížně, či byl dokonce vyveden z míry a neodpověděl, na co byl tázán?
- Co jsme se nedozvěděli? Které naše dojmy se nám nepotvrdily, ani nevyvrátily?
- Jaké nové dojmy, předpoklady jsme si vytvořili?

Je vhodné si na tyto otázky odpovědět ihned po skončení rozhovoru s uchazečem. V čase, než si členové výběrové komise zformulují své odpovědi, které mohou být rozmanité, zapisovatel dokončí svůj zápis a pak může pokračovat v zaznamenávání jednotlivých vyjádření. Odpovídat si na tyto otázky až po skončení rozhovorů se všemi kandidáty sebou nese větší míru zkreslení a vytváření pořadí na základě posledního dojmu. Po skončení rozhovorů a jejich registrace a vyhodnocení, lze doporučit oddálení rozhodnutí nejlépe na další den.

Vytvoření tlaku



Je vhodné si předem připravit schéma, podle kterého u daného uchazeče vyvineme tlak. Většina uchazečů je už protřelých různými výběrovými řízeními a na většinu otázek jsou připraveni dopředu. Proto je dobré si připravit, jak uchazeče dostat pod tlak, aby bylo zřejmé, jak pod ním reaguje. Obviňuje či činí zodpovědné druhé? Jak v neúspěchu vyjadřuje vlastní hodnotu?

Assessment Centre

Assessment Centre je komplexní metodou, která dokáže spojit ty nejrůznější způsoby a metody zjišťování podle předem daných kritérií. AC není metodou jen pro výběry, ale též pro rozvoj.

V rámci AC používáme tři základních metod: metody skupinové práce, individuální situace a psychodiagnostické testy. Jsme přesvědčení, že užití jen dvou metod vede ke ztížení interpretačních možností.

Metody skupinové práce

Podle převažujícího podnětového charakteru dělíme modelové situace na:

Interpersonální situace	Informace, Horolezecký tým, Koupě domácího zvířete, Zmrzlinové poháry (zákaznická orientace) apod.
Řešení problému a dilemata	Řešení problému na Panství Křeliv, Co dělat s Petrem a Janou, Co dělat s Honzou, Film, Genetika, Ztracené klíče apod.
Konstrukční situace	Stavba, Puzzle, Týmové role apod.
Zátěžové situace	Poprava, Let balónem, Zkouška Titanic apod.

Pochopitelně, že skupinové modelové situace jsou uzpůsobeny účelu, takže jednotlivé modelové situace jsou do určité míry originálem. To, co je standardní, je především základní pozorovací schéma.

Základní pozorovací schéma

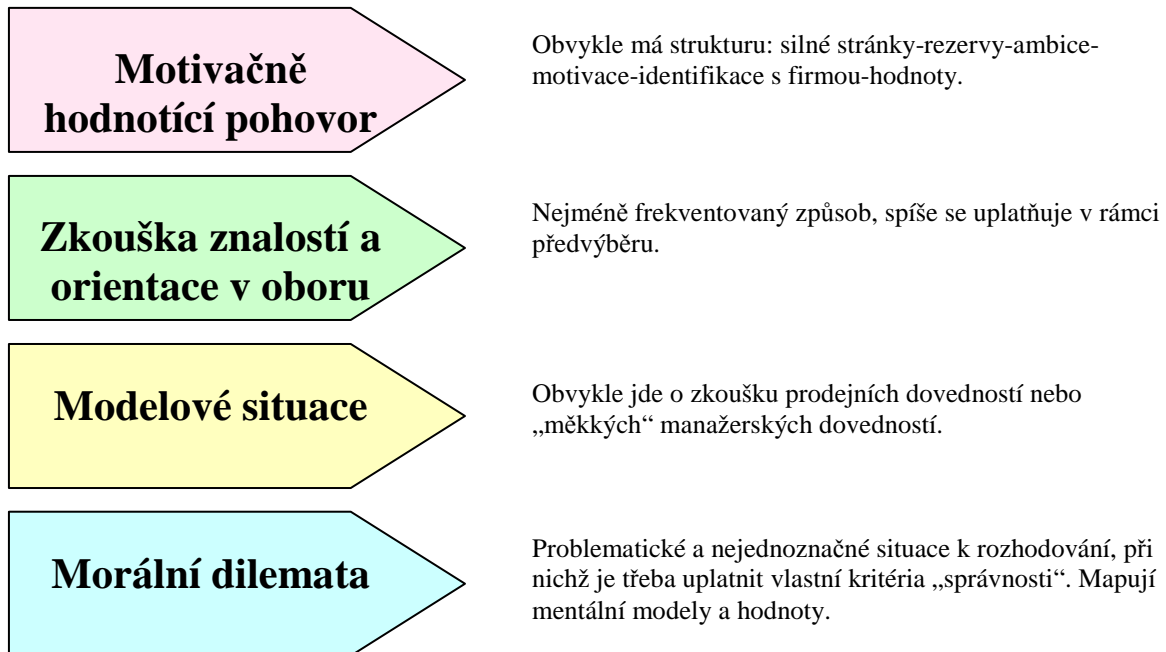
Základní pozorovací schéma nám říká čeho si především máme všimnout. Uvedené základní pozorovací schéma lze použít v nejrozmanitějších situacích, nejen při Assessment Centre.

Vztah k úkolům a věcem	Je aktivní či pasivní? Postupuje systematicky, strukturovaně či chaoticky pod vlivem momentálních nápadů?
Jednání s druhými lidmi	Jak se při plnění úkolu chová k druhým lidem? Projevuje zájem, respekt, naslouchá? Jak je zatahuje do hry? Nebo je individualistou?
Chování k sobě samému	Projevuje jistotu či nejistotu? Je sebevědomý, pyšný, samolibý, devalvující sebe?
Projevování emocí	Je čitelné, co cítí nebo naopak je spíše hráčem pokeru? Nelze vůbec odhadnout co prožívá a jaké má názory?

Toto základní pozorovací schéma se uplatňuje při skupinových modelových situacích nebo při pozorování „mimoděk“ (např. během vyplňování psychodiagnostických testů, mimo úkolovou situaci – o přestávce apod.).

Individuální situace

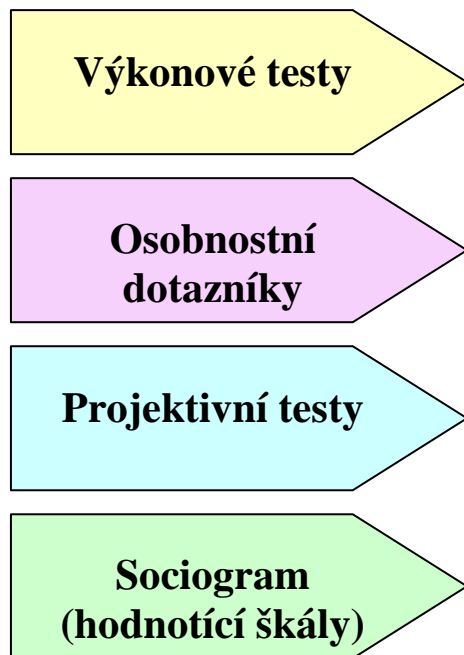
Individuální situace jsou opět uzpůsobeny zadání a potřebám. V praxi obvykle převládají modelové situace nebo motivačně hodnotící pohovor.



Dyadické situace

Zvláštní postavení mají situace, ve kterých se pracuje ve dvojicích. Obvykle jsou zařazovány jako paralelní k individuálním situacím, při nichž většina účastníků není zapojena. Například může jít o situaci, kdy jeden z účastníků za stavu minimální kontroly (bez zrakové kontroly) plní jasně daný úkol (kreslení složitého geometrického obrazce) za vedení druhého. Takto se všichni prostřídají – každý je v situaci vedeného i vedoucího. Tyto situace jsou vhodné pro manažerské pozice. Velmi dobře identifikují styly vedení, citlivost na nejistotu a zvládání stresu.

Psychodiagnostické metody



Testy koncentrace pozornosti, testy inteligence, testy volní regulace aj. testy, u kterých lze hodnotit správnost odpovědí nebo provést kvantifikaci vzhledem k populaci.

Testy, u kterých nejsou správné a nesprávné odpovědi. Odpovídá se obvykle ano-ne-nevím, jde o sebeposouzení s možnou dávkou zkseslení. Ovšem kvalitní testy mají i tzv.lži škálu.

Testy, u kterých není možno odhadnout, co přesně která odpověď bude znamenat. Jsou obvykle zaměřeny na mapování emocionálních a temperamentových charakteristik, odolnost vůči stresu..

Svým charakterem nepatří mezi psychologické testy. Je zaměřen na sledování rolí ve skupině a je vhodné jej zařadit na závěr dne, kdy se všichni uchazeči měli možnost seznámit. Nezbytné je užití příslušného software.

Pochopitelně věnujeme velkou pozornost sestavování „testové baterie“, zejména na základě známých validizačních studií a korelačních údajů. Zároveň testy jsou provázány se skupinovými modelovými situacemi.

Jak získávat referenci?

Získávání referencí patří k základním metodám výběru a jde o jeden z pilířů výběrového řízení. Jsou preferovány zejména v anglosaských zemích. U nás jsou často používány ve formě: „Tam já znám toho Kabáta, už jsme se dlouho neviděli, já se ho zeptám na Votavu, proč vlastně od nich odešel.“ Navrhuji trochu jiný postup, blíže k anglosaské praxi. Nejdříve je nutno si položit otázku, v čem je „reference“ jedinečná a nenahraditelná. Zatímco psychologické či odborné testy odpovídají na otázku, co by uchazeč mohl dělat (potenciál, předpoklady), reference lépe předpovídá, co uchazeč bude dělat podle toho, co už udělal (jak prodával sám sebe, jak se motivoval a jak byl morální).

Nežřídka však reference vzniká jako důsledek „dohody“. „Pane Novák, asi nemá cenu chodit kolem horké kaše. Sám to asi cítíte, že to není ono. Ani my nejsme spokojeni s výsledky. Co říkáte to ukončit dohodou k prvnímu. Podívejte se, nemá cenu to rozmazávat, my vám dáme dobré reference, prostě si nebudeme dělat navzájem komplikace. Co tomu říkáte?“ Pochopitelně, že hodnota takové reference je nulová. Proto je namístě, že některé firmy, dokonce i ty, které si bezprostředně konkurují, vytvořily alianci, ve které se zavázaly poskytovat si pravdivé informace o pracovnících, kteří přechází.

System dvou nezávislých, strukturovaných referencí

Po zodpovězení si významu referencí a roli, kterou jim budeme přisuzovat, je potřebné toto zanést do systému vyhodnocování. Doporučujeme systém 2 nezávislých, strukturovaných referencí. Jak tomu rozumět? Nezávislost referencí znamená, že nejsou poskytovány od 2 lidí z téže firmy, ale jsou poskytovány lidmi, kteří se vzájemně neznají. Strukturovanost reference znamená, že jsou vnitřně členěné a u každého bodu chceme číselné a slovní zhodnocení. Pokud možno vyžadujeme reference od 2 předposledních zaměstnavatelů, tedy nikoli od posledního, mnohdy ještě stávajícího.

Jelikož získání kvalitní reference představuje nemalou časovou zátěž, je vhodné s nimi pracovat až v samotném závěru výběrového řízení u omezeného počtu uchazečů (3). Pokud to bude jen možné, je třeba reference získávat osobně, nikoli telefonicky.

Vyhodnocení referencí

Samozřejmě, že není možné srovnávat jednotlivé kandidáty podle toho, jaké známky dostali od různých hodnotitelů. Získané známky a komentáře k nim, nám poskytují především kvalitativní informaci o struktuře kompetencí uchazeče. Např. se můžeme dozvědět, že dotyčný má výborné odborné znalosti (1), ale výsledky tomu tolik neodpovídají (3), především má však nedostatečné schopnosti kooperace (4) a je konfliktním člověkem (viz komentář) bez vůdčích schopností (5) a nevalných pracovně morálních vlastností (4).

Varovné dojmy při výběrovém řízení

Dojem: „Tento člověk může ihned z fleku zastávat tuto funkci“

Je zde nemalá pravděpodobnost, že pozice, o kterou se uchází, dostatečně motivující. Vždy je vhodnější nabízet funkci, jejíž úspěšné zvládnutí bude vyžadovat určité úsilí a nebude to samozřejmostí. Tento varovný dojem patří mezi nejzávažnější.

Kompetence a způsobilosti

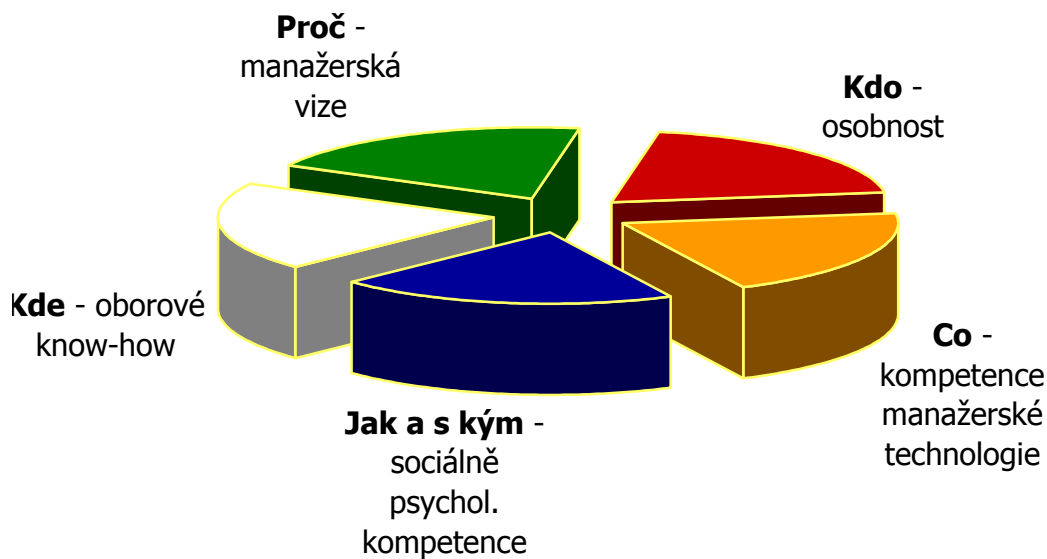
Terminologická poznámka: Někdy se mluví o kompetencích, jindy o způsobilostech. Každopádně jimi rozumíme soubor požadavků, které jsou nezbytné pro efektivní zvládnutí dané funkce.

U skupin pracovníků a někdy i u všech pracovníků je třeba formulovat soubor požadavků, od kterých se pak odvíjejí jednotlivá kritéria. Nejčastěji definujeme manažerské a prodejní způsobilosti (kompetence).

Manažerské kompetence

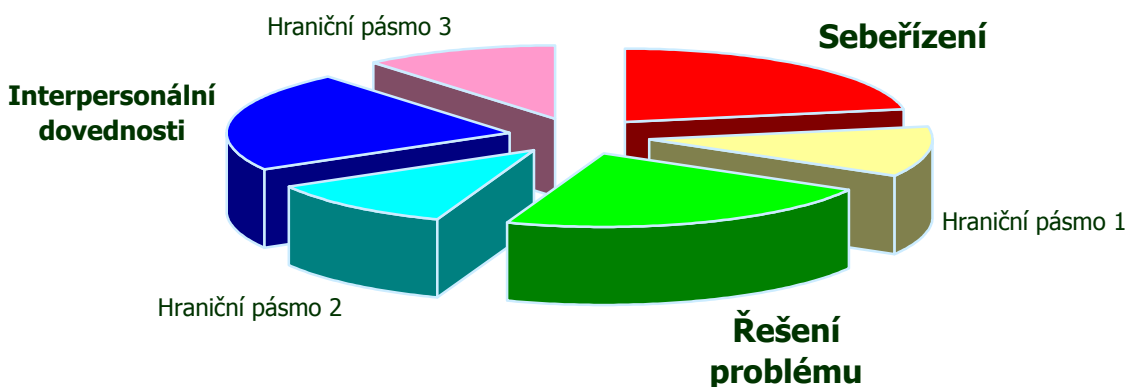
Modelů manažerských způsobilostí (kompetencí) je celá řada. Některé jsou seznamy různých vlastností, které by správný manažer měl mít. Stále existuje snaha formulovat manažerské standardy. To je však velmi obtížné, protože jednak se mění paradigma manažerské práce, jednak činnost manažera na různých úrovních (operativní, taktická, strategická) je odlišná, stejně jako jsou odlišné akcenty v různých oblastech (výroba, prodej, rychloobrátkové a málo sofistikované zboží nebo naopak máloobrátkové a velmi sofistikované služby a produkty). Proto podrobné výčty jsou vždy individuální – odpovídají realitě té které firmy.

Nicméně při zachování určité míry obecnosti můžeme formulovat skupinu, soubor kvalit, které jsou potřebné u každého manažera, ovšem v různé míře a kvalitě.



Uvedený model 5 subsystémů manažerských kompetencí (způsobilostí) v sobě zahrnuje „tvrdé“ i „měkké“ dovednosti. Pod označení KDO rozumíme soubor nezbytných osobnostních kvalit, které nejsou konstantní od firmy k firmě, v čase apod. Pod označením CO rozumíme obvykle triádu „plánování-organizování-kontrola“ nebo variace rozšiřující tuto triádu či dokonce „nový zákon“ nového paradigmatu managementu – vytváření příležitostí. JAK A S KÝM představují interpersonální dovednosti. Označení KDE označuje odbornost a oborové know-how. Někdy je odbornost nezbytná a manažerskou praxí v jiné oblasti nenahraditelná, např. u finančního ředitele, jindy je nezastupitelné oborové know-how a odbornost zároveň, např. technického ředitele v telekomunikační firmě obvykle nemůže dělat člověk ze zkušeností technického ředitele v chemickém závodě. Naopak někdy může být velmi přínosný přesah z oboru do oboru, např. když do funkce marketingového ředitele u firmy tradiční, s pomalejšími inovačními cykly, do turbulentního, dravě konkurenčního prostředí vstupující, přichází člověk ze zkušeností v jiném oboru, nicméně však s velkou mírou konkurenčního boje.

„Měkké“ manažerské dovednosti můžeme rozlišovat ve třech velkých skupinách a třech hraničních prostorech. Například zvládání konfliktu vyžaduje nejen kvalitní sebeřízení, ale i



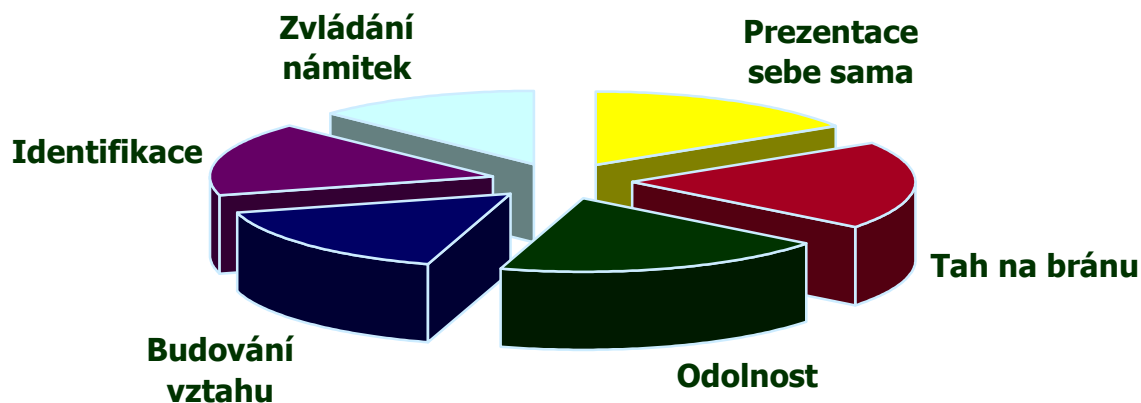
stejně tak kvalitní interpersonální dovednosti.

Skupina	Příklady dílčích kompetencí (program rozvoje)	
Sebeřízení	Stress management	
	Time management	
	Zvládání emocí	
Hraniční pásmo 1	Laterální myšlení	
	Kreativita	
Řešení problému	Rozhodování	
	Strukturované řešení problému	
	Scénáře budoucnosti	
Hraniční pásmo 2	Vyjednávání	
	Delegování	
Interpersonální dovednosti	Asertivita	
	Koučování	
	Facilitace	
Hraniční pásmo 3	Zvládání konfliktu	
	Zvládání emocí druhých	

Uvedené modely manažerských kompetencí jsou praktické. Umožňují formulovat kritéria výběru, ale také program rozvoje.

Prodejní kompetence

I modelů prodejních kompetencí (způsobilostí) je celá řada. Velmi známým je model AIDA, který sleduje proces prodeje od zaujetí pozornosti, vyvolání zájmu, vzbuzení touhy po službě či produktu až po uzavření prodeje. Tento model je však obtížně využitelný pro diagnostiku i rozvoj, protože pojmenovává reakce u druhého. Proto jsme navrhli jiný model, který více odráží jednotlivé součásti, dílčí prodejní kompetence, které jsou na straně prodávajícího. Těmito kvalitami jsou:



Sebe prezentace

Do jaké míry člověk prodává sám sebe. Jak dokáže strhnout k sobě pozornost, zaujmout, jak příjemně působí na druhého, což může být dáno nejen zevnějškem, ale také profesionální kvalitou. Sebe prezentace se sice výrazně projevuje na samotném počátku prodeje, nicméně působí po celou dobu. Nelze si tedy pod ní představit jen první dojem.

Tah na bránu

Pochopitelně že nestačí jen dobře působit, je třeba jít si za svou věcí, dosáhnout svého cíle a tím je prodej. Tah na bránu se taktéž projevuje po celou dobu prodeje, nejen při závěrečném uzavírání. Sem spadá i zkušební (předběžné) uzavření. Souvisí s vitalitou, temperamentem a představuje kvalitu, dílčí kompetenci, která se dá nejméně naučit.

Odolnost

Odolnost je kvalitou, která se projevuje „přede dveřmi“ (oproti zvládání námitek, které se dostávají ke slovu „za dveřmi“). Představuje sebedůvěru, optimismus nebo naopak preventivní pesimismus. To jsou způsoby, jakým je zvládán neúspěch, který je nezbytnou součástí prodeje. Odolnost je druhá nejméně naučitelná kvalita. Částečně může kompenzovat snížený tah na bránu.

Budování vztahu

Představuje citlivost k potřebám druhých lidí, tedy zákazníků. Zatímco při „tahu na bránu“ myslím především na sebe a své zájmy, při budování vztahu potřebuji umět „být v hlavě toho druhého“, identifikovat jeho potřeby. K tomu je třeba se ptát, vyjadřovat opravdový zájem o

řešení problému zákazníka. Budování vztahu je svým způsobem protipólem „tahu na bránu“. Při prodeji je však třeba obojího.

Identifikace

Při prodeji je též třeba identifikovat se s kvalitami toho, co nabízím a prodávat firmu, pro kterou pracuji a jejíž produkty či služby prodávám. Nižší míra identifikace s kvalitou služby či produktu se projevuje např. zpomalením vlastního tempa či jiné nepřesvědčivé zadržávání při jednání o ceně apod.

Zvládání námitek

Projevuje se „za dveřmi“ a představuje určitou část prodeje – oproti předchozím kvalitám. Je však třeba předcházet námitkám, čímž se pole zvládání námitek rozšiřuje. Jedná se nácvikem nejlépe zvládnutelnou kvalitou, proto by její úroveň neměla být rozhodující pro výběr pracovníka.