

**Příloha č. 1: Návrh studijních materiálů pro účastníky semináře,
doplněný možnými řešeními jednotlivých cvičení**

EFEKTIVNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO FIRMY

OBSAH

1	Získávání a výběr pracovníků	2
2	Fáze výběru pracovníků.....	3
2.1	Definování požadavků – „vhodnost“ vers. formální způsobilost:	4
2.2	Zdroje získávání pracovníků.....	6
2.2.1	Inzerce pracovního místa.....	7
2.2.2	Příprava na pohovor – jak zjistím, jestli má vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuji?	11
2.3	Výběrový pohovor (interview)	13
3	Behaviorální pohovor	14
	Přílohy.....	17
	Příloha č. 1 – Soubor nároků a požadavků, které můžeme na pracovníka mít.....	17
	Příloha č. 2 – Sociální kompetence	19
	Příloha č. 3 – Manažerské kompetence – ideální osobní kvalita.....	21
	Příloha č. 4 – Příklad standardizovaného dotazníku.....	23
	Příloha č. 5 – Test.....	24
	Příloha č. 6 – Příklady možných otázek při výběrovém pohovoru.....	26
	Stránka individuálního rozvoje.....	28
	Doporučená literatura a další zdroje:.....	29

1 Získávání a výběr pracovníků

Cílem této personální činnosti je s minimálními náklady získat a vybrat pracovníky v požadované kvalitě, aby byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů.

Mělo by se vycházet z popisu daného pracovního místa a to z toho důvodu, abychom byli schopni definovat požadavky na kandidáty, a tak správně sestavit inzerát a „nalákat“ správné lidi, ze kterých si můžeme vybírat.

Otázky:

- **Máte ve svém podniku popisy pracovních míst?**
- **Jsou tyto popisy pravidelně konfrontovány s realitou a upravovány?**

2 Fáze výběru pracovníků¹

- definování požadavků dle popisu pracovního místa
 - skutečné úkoly pracovníka
 - formální pracovní kritéria
 - jaké schopnosti jsou požadovány na mezilidské a osobní úrovni
 - jaké fyzické dispozice jsou nutné
- příprava výběrového řízení
 - kde lidi najdu, jak jim dám vědět, že někoho hledám?
 - uvědomit si značku a pozici své firmy a dle toho volit vhodný způsob a znění inzerátu.
 - před pohovory s kandidáty je nutná důkladná příprava – každý podnik by měl mít stanovený postup, jakým se budou kandidáti vybírat.
- výběr uchazečů – samotné výběrové řízení
 - zjišťuji jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti
 - interview
 - behaviorální pohovor
 - další metody (AC, psychologické testy atd.)
- rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi
 - hodnotím jestli odpovídá mé představě
 - rozhoduji se pro správného kandidáta
 - přebírám odpovědnost za své rozhodnutí – musím ho vše naučit

2.1 **Definování požadavků – „vhodnost“ vers. formální způsobilost:**

- formální způsobilost – jakou má kvalifikaci, kterou může doložit (výuční list, maturitní vysvědčení, diplomy, osvědčení atd.), prokazatelná praxe.
- „vhodnost“ – obecné vlohy, osobní charakteristiky, jak zapadne do týmu, jak je motivovaný, komunikační dovednosti, vedení lidí, sociální dovednosti, organizace práce a času, týmová spolupráce, analytické dovednosti, prozákaznický přístup, tvořivost, charakter (morální vlastnosti) atd.

Cvičení č. 1:

1. Napište pozici, kterou potřebujete obsadit: [Obchodník](#)
2. Definujte tři nejdůležitější činnosti, které bude pracovník vykonávat.
 - a. [vyhledávání nových zákazníků, jejich kontaktování, nabídka a jejich získání, uzavírání nových smluv](#)
 - b. [péče o nové i stávající zákazníky](#)
 - c. [administrativní činnosti spojené s uzavíráním smluv, vedení databáze](#)
3. Nadefinujte požadavky, které na kandidáta máte – co nejvíce požadavků:

[samostatný, příjemný, milý, odolný vůči stresu, empatický, „má tah na branku“, týmový hráč, dokáže spolupracovat s ostatními lidmi ve firmě, středoškolské vzdělání, má všeobecný přehled, orientuje se v zákonech týkajících se této činnosti, zvládá svůj time management, prozákaznický přístup atd.](#)

4. Dokážete rozlišit vhodnosti a způsobilosti u výše uvedených požadavků?

formální požadavky	„vhodnost“
<ul style="list-style-type: none">• středoškolské vzdělání• právní povědomí v dané problematice• všeobecný přehled	samostatný, příjemný, milý, odolnost vůči stresu, emfatický, „má tah na branku, týmový hráč – spolupracuje s ostatními ve firmě, time management, prozákaznický přístup

2.2 Zdroje získávání pracovníků

Při získávání pracovníků rozlišujeme:

- získávání pracovníků z vnitropodnikových zdrojů.
- získávání pracovníků z externích zdrojů.

Cvičení č. 2:

Pokuste se nadefinovat výhody a nevýhodu, které vyplývají z těchto forem získávání pracovníků:

Získávání pracovníků uvnitř podniku ²	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima) • nízké náklady na získávání lidí • znalost podniku u uchazeče • znalost spolupracovníků • vědomí vlastních schopností • udržení úrovně mezd a platů • rychlejší obsazení místa • uvolnění místa pro mladé zájemce • průhledná personální politika • regulovatelnost personálním plánem • cílevědomé řízení personálu • zabránění fluktuaci 	<ul style="list-style-type: none"> • omezený výběr • náklady na vzdělávání • podniková slepota • zklamání kolegů, méně uznání, rivalita • klikaření • obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka • automatické povyšování
Získávání pracovníků z mimopodnikových zdrojů ³	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru • nové impulsy pro podnik • příchozí je rychleji uznán („nové koště dobře mete“) • přesné pokrytí potřeb 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na získávání • zvyšování fluktuace • negativní účinek na podnikové klima • riziko zkušební doby • neznalost podniku – seznámení potřebuje čas a peníze • obsazení místa trvá déle • stres z přechodu na nové působiště • představa vyššího platu • blokování šancí postupu

Cvičení č. 3:

Pokud se rozhodnete hledat pracovníka mimo svou firmu, jakým způsobem a kde všude můžete hledat? Napište alespoň pět způsobů:

1. ÚP, spolupráce s personálními útvary jiných organizací, vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných podniků a snaha o jejich získání
2. spolupráce s VŠ, SŠ, učilišti
3. vlastní inzerce, sledování inzerátů
4. doporučení zaměstnanců
5. využití plakátové reklamy

2.2.1 Inzerce pracovního místa

Kolik si přejete, aby se přihlásilo lidí do vašeho výběrového řízení?

- uvědomte si cenu své „značky“ a prestiž dané pozice na trhu práce
- dle pozice a „značky“ vaší firmy volte vhodnou formu inzerátu tak, ať přilákáte dostatečný počet kandidátů do výběrového řízení.
 - pozor na tzv. „OMEZOVAČE“ v inzerátech – příliš mnoho požadavků, které mohou odradit vhodné uchazeče jen proto, že nesplňují některou podmínku, která není pro výkon pozice úplně podstatná.

Cvičení č. 4:

Dopište do tabulky firmy a obsazované pozice všech účastníků kurzu a pokuste se šipkami znázornit, jakou má daná firma „značku“, a jak atraktivní je dané místo v současné době na trhu práce.

Název firmy		Obsazované místo	
Sparta Praha		Fotbalista	
Horní Lhota		Házenkář	
Microsoft		Programátor	
Skloexport		Programátor	
Makléřská a.s.		Finanční poradce	

Název firmy		Obsazované místo	

Inzerátem prezentujete svou firmu veřejnosti, vypovídá o vaší firemní kultuře. Uvědomte si, co konkrétně může nabídnout vaše firma. Například:

- možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu,
- dobré platové ohodnocení a zajímavé zaměstnanecké benefity,
- příjemný pracovní kolektiv,
- samostatnou a zodpovědnou práci,
- příjemné pracovní prostředí,
- zaměstnanecké výhody (týden dovolené navíc, mobilní telefon, stravenky, jazykové kurzy),
- práci v moderním prostředí,
- dobré platové ohodnocení,
- práci na hlavní pracovní poměr a dobu neurčitou,
- možnost kariérového postupu,
- atd.

2.2.2 Příprava na pohovor – jak zjistím, jestli má vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuji?

- Studium životopisů
- Standardizovaný dotazník
- Příprava otázek – behaviorálního pohovoru
- Jak prověřím dovednosti a způsobilosti?

Životopis – čeho si všímat?

- **formální stránka životopisu**
 - úprava
 - přehlednost
 - správné pořadí, jednotlivých bodů
- **obsahová stránka**
 - nesrovnalosti – několik povolání najednou, období bez uvedení činnosti
 - kariéra – stagnuje, klesá, stoupá
 - stabilita
 - zajímavost

Cvičení č. 7:

Prostudujte předložené životopisy a zhodnoťte je jak po formální, tak po obsahové stránce. Udělejte si přímo do životopisu poznámky k tomu, na co se chcete u pohovoru zeptat.

Zaměřte se na:

1. formální stránku životopisu
2. kariéru – klesá, stoupá, stagnuje
3. mezery, nesrovnalosti
4. zajímavosti – koníčky, neobvyklé zaměstnáním atd.

Čeho byste se kandidáta na základě prostudovaných životopisů zeptali?

Zaujalo vás něco v životopisech?

Standardizovaný dotazník

- dá nám o kandidátech srovnatelné informace ve stejném formátu
- získáme odpovědi na otázky, které nás zajímají a nevyplývají ani z životopisu, ani z dalších materiálů zaslaných kandidátem
- pokud si dotazník necháme zaslat předem:
 - můžeme lépe porovnat kandidáty již před pohovorem
 - máme další podklad pro přípravu otázek
 - můžeme sledovat, kdy nám kandidát dotazník zaslal – poslal ho hned, nebo na poslední chvíli? Dal si na jeho vyplnění záležet?
- pokud si dotazník necháme vyplnit na začátku pohovoru:
 - můžeme sledovat, jak si kandidát počíná ve stresové situaci
 - můžeme pozorovat neverbální komunikaci
 - dokáže se zeptat, není-li mu něco jasné?

Cvičení č. 8:

Uved'te jaké dotazy by jste dali do dotazníku a co byste jednotlivými dotazy sledovali? Zkuste napsat alespoň pět dotazů.

2.3 Výběrový pohovor (interview ⁴)

Struktura pohovoru:

- **úvod** – navození atmosféry, nabídnutí místa, občerstvení
- **informace o průběhu pohovoru**
 - délka
 - představení firmy
 - představení kandidáta
- **samotný pohovor**
 - dotazování na nesrovnalosti z životopisu
 - co musím u pohovoru zjišťovat:

<p>4. Znalosti, dovednosti</p> <p>můžu prověřit různými testy, popř. nechám zaměstnance vyrobit určitý výrobek, nechám ho zpracovat určitý úkol</p>	<p>1. Produkce, výsledky</p> <ul style="list-style-type: none"> • „být“ (čím jste byl?) • „dělat“ (co jste dělal?) • „mít“ (jaké jste měl výsledky?) <p>)</p> <p>umístění v soutěži, ocenění, plnil plány?</p>
<p>3. Motivace</p> <ul style="list-style-type: none"> • proč chtějí dělat tuto práci • proč se přihlásili do vaší firmy • očekávání <p>rozhovor, testy, zhodnocení psychologem, standardizovaný dotazník</p>	<p>2. Osobnost – vhodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • jak se hodí pro danou pozici • např. rozhodnost, zvládání stresu... <p>mohu zjišťovat behaviorálním pohovorem, psychologické testy, ac</p>

Cvičení č. 9:

Jakým způsobem můžete zjišťovat požadavky v jednotlivých kvadrantech?

- **sdělení dalšího postupu**
 - termín sdělení odpovědi
 - případná další kola

- **rozloučení a poděkování za věnovaný čas**

3 Behaviorální pohovor

Založeno na způsobu chování. Lidé mají tendenci opakovat své vzorce chování, proto je důležité pokládat otázky do minulosti. Je pravděpodobné, že tak, jak se v určité situaci již zachovali, zachovají se znovu, pokud podobná situace nastane.

Zásady:⁵

- Ptám se do minulosti – používáme spíše otevřené otázky, tak aby se kandidát musel rozpovídat.
- Snažím se ho dotazovat na konkrétních situacích, které zažil a pak používat dotazy na to, jak se člověk v dané situaci zachoval (jak jste se v dané situaci zachoval, popište mi tu situaci, dejte mi příklad – co jste v práci dělala v poslední době, co vám přineslo uspokojení?)
- Nekonkrétní otázky mířící ke specifickým informacím – abychom zjišťovali vlastnosti, které jsou pro nás důležité, ale aby kandidát nepoznal, kam míříme.
- Vyvolávat konkrétní události a jejich popis – člověk má pak tendenci si méně vymýšlet.
- Umění mlčet.
- Protidůkaz – pokud se vám něčí schopnosti zdají jednostranné (ať negativně, nebo pozitivně), snažte se hledat důkazy o opaku.

Cvičení č. 10:

Vylosujte si „vhodnosti“, které budete u kandidátů zjišťovat a napište si seznam otázek, dle zásad behaviorálního pohovoru – jak by jste se ptali, aby jste posoudili, zda kandidát má vhodnou vlastnost.

Příklad:

Co chci zjistit? Jaký má přístup k zaměstnancům.

Jakými otázkami to zjistím:

- vzpomeňte si, kdy jste musel být na své lidi tvrdý?
- popište mi situaci, kdy se vaším podřízeným něco opravdu povedlo, jak jste se zachoval?
- vzpomeňte si na situaci, kdy vás podřízený požádal, abyste mu vyšli vstříc v něčem, co jste nemuseli? Jak jste se zachovali?

Příklad:

Co chci zjistit? Loajalitu.

Jakými otázkami to zjistím:

- jak jste reagoval, když jste nebyl spokojen s nějakým rozhodnutím svého nadřízeného?
- kdy se stalo, že jste se neztotožňoval s „novinkami“, které firma zavedla.

Co chci zjistit:

Jakými otázkami to zjistím:

Přílohy

Příloha č. 1 – Soubor nároků a požadavků, které můžeme na pracovníka mít.⁶

DRUH NÁROKŮ A POŽADAVKŮ	HODNOCENÍ	VÁHA
<p>Nároky a požadavky vyplývající z pracovní pozice</p> <p>1. Požadavky na činnost</p> <p>a. vědomosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • obecné – druh a výsledky všeobecného školního vzdělání, druh a výsledky specializovaného profesního vzdělání • speciální a doplňující znalosti – cizí jazyk, práce s PC, znalosti speciálních metod atd. <p>b. zkušenosti a odpovědnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • obecné – rozsah obecných pracovních zkušeností a zkušeností v oblasti řízení lidí • specifické – rozsah zkušeností v dané pracovní činnosti a přesahujících oblastech - (s přihlédnutím ke konkrétní úrovni řízení). <p>2. Požadavky na osobnost</p> <p>a. obecné schopnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • reprodukční schopnost a schopnost řešit rutinní úkoly • kreativita a inovační potenciál • schopnost plánovat a organizovat • ochota delegovat a schopnost koordinovat • citové vnímání problémů a schopnost jejich řešení • vyjadřovací schopnosti • samostatnost a ochota přebírat odpovědnost <ul style="list-style-type: none"> I. snaha o dosažení cílů, cílevědomost II. sebevědomí III. spolehlivost IV. odpovědnost V. kritičnost 		

<ul style="list-style-type: none"> • schopnost rozhodování <ul style="list-style-type: none"> I. schopnost přijímat riziko II. rozhodnost III. rychlost rozhodování IV. odolnost vůči zátěži V. odolnost vůči stresu VI. vitalita • osobní vystupování a schopnost reprezentace • flexibilita a adaptabilita b. sociálně podmíněné nároky a požadavky • na interakční chování a jednání • na schopnost navazovat kontakty • na schopnost vyjednávání • na schopnost kooperace • na schopnost vést lidi (plnit roli žádoucího vzoru, modelu, ovlivňovat motivaci spolupracovníků atd.) • v oblasti orientace na spolupracovníků <p>Nároky a požadavky vyplývající ze specifických charakteristik podniku</p> <p>1. Požadavky vyplývající ze systému podnikových norem (z podnikové kultury)</p> <ul style="list-style-type: none"> • na základě převažujícího stylu vedení • na základě postojů k soutěži, ke konkurenci a k zákazníkům • na základě specifík podnikové kultury (specifických mýtů, rituálů, neformálních pravidel jednání v podniku atd.) 		
---	--	--

Určete způsob hodnocení a důležitost kritéria pro danou pozici, např.: 1–5.

Příloha č. 2 – Sociální kompetence

Složky sociální kompetence: ⁷

- **aktivita** ve smyslu čínorodosti, vnitřní energie zabývat se interpersonálními problémy, nenechávat je neidentifikované a neřešené;
- **autorita** jakožto schopnost získat, vést, sjednocovat a přesvědčovat lidi;
- **emocionální zralost**, pod kterou si lze představit citovou sebekontrolu, schopnost zachovat klid a chladnokrevnost i v náročných situacích a absenci urážlivosti, ješitnosti;
- **empatie** znamená umění odhadu pocitů druhých, schopnost vžít se do vnitřního světa druhých lidí, být citlivý k jejich potřebám, pocitům a problémům, schopnost vnímání vztahu mezi jejich vnitřním světem a chováním, ale také schopnost porozumění tomu, proč je člověk svým okolím vnímán a hodnocen tak, jak je;
- **iniciativa** jakožto sebemotivace;
- **integrita** představuje schopnost vyznat se v sobě, být předpověditelný pro druhé, mít zdravou sebedůvěru a schopnost začleňovat do své osobnosti nové zkušenosti, které se vymykají dosavadním;
- **komunikační dovednosti** znamenají jasné a srozumitelné sdělování informací, záměrů, přání a nezraňujícím způsobem i kritiky, dovednost vyjadřovat neverbálně své pocity a přání, dovednost naslouchat a zabývat se konstruktivně názory druhých;
- **kooperativnost a participativnost** představuje smysl pro spolupráci a ochotu podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem;
- **charisma**, kouzlo osobnosti představuje schopnost druhé zaujmout, nadchnout, inspirovat je získat si jejich sympatie a důvěru;
- **organizační schopnosti** se vyznačují plánovitostí, formulováním cílů, úkolů v časové posloupnosti a vlastní realizací se zpětnou vazbou;

- **poznání lidí a vztahu mezi nimi** jakožto dovednost vyznat se v lidech a znalosti o tom, jaké vlastnosti a charakteristiky lidí jsou důležité v různých situacích, a jak je identifikovat;
- **reflexe** pocitu druhých je blízká empatii a lze ji chápat jako schopnost vyhodnocovat účinek svého působení na druhé;
- **sebereflexe** představuje schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí, a naše vlastní motivy i jednání;
- **sociální obratnost** vyjadřuje umění navazovat kontakt, přizpůsobení se druhému, vyladění se na něj, citlivost na sociální kontext.

Příloha č. 3 – Manažerské kompetence – ideální osobní kvalita⁸

- pracovní a osobní kompetence, která je charakterizována způsobilostí člověka uplatnit se ve své funkci, dostatečnou sebedůvěrou, přiměřeným sebehodnocením a odpovídajícím hodnocením vnější situace;
- sociální kompetence, která je charakterizována jako způsobilost vhodně se prosadit;
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání, které je charakteristické pojmáním problému a překážky jako výzvy;
- pracovní ochota a výkonová motivace, která se projevuje v zájmu o práci a v potřebě výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě;
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí, která se projevuje dosahováním stále náročnějších životních cílů;
- schopnost sebekontroly, která je charakteristická ovládnutím citových vzruchů a ukázněností;
- rozvinuté etické a estetické cítění, které se projevuje tendencí promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání;
- tvořivost, kterou lze charakterizovat jako schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení;
- pochopení a tolerance jakožto schopnost akceptování druhých lidí v jejich rozmanitosti;
- smysl pro humor jakožto schopnost nadhledu s citem pro proporce;
- ochota na sobě pracovat jakožto nepřetržitý proces seberozvoje

Konkrétní projevy směřování k ideální osobní kvalitě lze sledovat u manažerů, kteří:

- co nejlépe plní své úkoly;
- vydávají ze sebe maximum;
- jsou zapálení pro věc;
- kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného;
- jsou schopni sebekontroly;
- nepotřebují mít detailně práci zadanou;
- jsou připraveni a ochotni pomáhat kolegům a podřízeným;
- dodržují sliby;
- jsou přesní;
- umí hospodařit s časem svým i svých podřízených;
- cítí odpovědnost za chyby svých podřízených;
- učí se z vlastních chyb, které jsou pro ně zkušeností;
- neplýtvají zdroji;
- berou v úvahu nejen své zájmy;
- mluví spíše s ostatními než o nich;
- jsou samostatní, ale dokážou požádat o pomoc;
- dokážou být asertivní;
- plní více než své povinnosti;
- pečují o svůj rozvoj.

Příloha č. 4 – Příklad standardizovaného dotazníku⁹

Výběrové řízení na pozici:	
Jméno, příjmení, titul:	Datum narození:
Bydliště:	Telefon, e-mail:
1. Dosavadní praxe (uvedte od dnešního dne zpět) od – do, název firmy, pracovní zařazení, pracovní naplň:	
2. Podrobně rozveďte, proč uvažujete o změně ve Vaší profesní kariéře:	
3. Proč jste se rozhodl/a zúčastnit právě tohoto výběrového řízení:	
4. Co očekáváte od práce, na kterou aspirujete (seřadte podle důležitosti): a. b. c. d. e.	
5. Co Vás přitahuje na práce v oblasti?	
6. Vyjmenujte Vaše 3 největší úspěchy:	
7. V čem spočívají Vaše silné stránky?	
8. V čem si myslíte, že byste se mohl/a zlepšit?	
9. Jak byste popsal/a ideálního?	
10. Ve kterých oblastech byste pro naši společnost mohl/a být přínosem?	
11. Uvedte reference, na něž se můžeme obrátit s dotazem na Vaši práci:	
12. Jaké by mělo být Vaše finanční ohodnocení? (Uvedte konkrétní částku)	

Příloha č. 5 – Test

Pokuste se přeformulovat následující otázky tak, aby odpovídaly zásadám behaviorálního pohovoru:

<p>1. Jste zodpovědný?</p> <p>Zkuste si vzpomenout na situaci, kdy jste velmi spěchal domů a v tu chvíli za vámi přišel spolupracovník (nadřízený, podřízený) s nějakým problémem. Popište tuto situaci. Jak jste se zachoval?</p>
<p>2. Jak jste vycházel se svými podřízenými?</p> <p>Se kterým z vašich podřízených bylo nejtěžší vyjít? Zkuste mi ho popsat. Vzpomenete si na situaci, kdy jednání s ním bylo opravdu vážné (nepříjemné atd.). Jak jste se v té situaci cítil? Jak jste reagoval?</p>
<p>3. Dokážete pracovat pod stresem? Jak zvládáte stresové situace?</p> <p>Zkuste si vzpomenout na opravdu hektický den ve vaší práci nebo doma? Co se dělo? Jakým způsobem jste tu situaci řešil. Mohl jste nějak této situaci předejít?</p>
<p>4. Zajímá Vás, co trápí Vaše podřízené?</p> <p>Vyberte si v duchu jednoho z vašich podřízených. Jak se jmenuje? Zkuste mi o něm něco říct, co vše o něm víte? Znáte takové informace o všech vašich podřízených?</p>
<p>5. Jak jste na tom s plněním termínů?</p> <p>Asi nikomu se nepodaří vždy splnit daný termín. Vzpomeňte si, kdy naposledy jste s tím měl problém vy?</p>
<p>6. Jste cílevědomý?</p> <p>Jaký jste měl cíl v minulém zaměstnání? Dosáhl jste tohoto cíle? Jakým způsobem jste ho dosáhl? Proč jste si zvolil právě tento cíl?</p>
<p>7. Obviňujete ze způsobení obtíží častěji své spolupracovníky, nebo sebe?</p> <p>Vzpomeňte si na nějakou situaci v práci, kterou byste popsal jako neúspěch a týkala se vás. Kdo byl za tuto situaci zodpovědný a jakým způsobem?</p>

<p>8. Umíte řešit konfliktní situace s klienty?</p> <p>Vzpomeňte si na nějakého rozčileného zákazníka, ať už právem, nebo neoprávněně. Zkuste mi popsat tu konkrétní situaci. Jak jste postupoval při řešení té situace, když se zákazník choval arogantně a zcela neoprávněně vás obviňoval?</p>
<p>9. Umíte obhájit svůj názor, i když si nadřízený myslí něco jiného?</p> <p>Asi každému se někdy stane, že nesouhlasí s názorem svého nadřízeného. Vzpomenete si, kdy jste byl nespokojen s tím, jak se váš nadřízený rozhodl? Co jste dělal? Jak jste se zachoval?</p>
<p>10. Dokážete správně motivovat své podřízené?</p> <p>Říkal jste, že jste vedl 5 lidí. Vzpomeňte si na ně jednotlivě. Co každému z nich dělalo v práci radost? Zkuste mi říct, jak jste to, že o nich tyto informace víte, dokázal při jejich vedení využít?</p>
<p>11. Proč si myslíte, že vás bude tato funkce uspokojovat?</p> <p>Která práce, z těch co jste vykonával, vás nejvíce bavila. Co konkrétně vás na té práci zajímalo? Kterou z činností byste připodobnil tomu, co očekáváte v naší firmě.</p>
<p>12. Nevadí Vám práce přes čas?</p> <p>Vzpomenete se, kdy se vám stalo, že „hořel“ termín a musel jste zůstat v práci déle?</p>
<p>13. Dokážete pracovat v týmu? Dokážete se s ostatními domluvit?</p> <p>Vzpomeňte si na situaci, kdy jste se musel domluvit s více lidmi – kolegy, podřízeným atd. Zkuste popsat nějakou situaci, kdy to nebylo zcela jednoduché, kdy třeba někdo ze skupiny domluvu bojkotoval, nebo když jste třeba vy měl jiný názor než ostatní.</p>
<p>14. Jak řešíte konfliktní situace v práci?</p> <p>Kdy jste naposledy řešil v práci konflikt s vašimi kolegy? Čeho se to týkalo? Jakým způsobem jste se v této situaci zachoval?</p>

Příloha č. 6 – Příklady možných otázek při výběrovém pohovoru¹⁰.

Vzdělání:

- Jaké je Vaše vzdělání/obor?
- Proč jste se rozhodl pro tento obor?
- Kdybyste se měl znovu rozhodovat, zvolil byste stejný směr vzdělání?
- Co jste v poslední době udělal pro své další vzdělání?
- V jaké oblasti byste si rád rozšířil své znalosti?

Dosavadní /poslední/ zaměstnání:

- Popište mi Vaši dosavadní činnost /stručný popis práce/.
- Co jste dělal nejraději?
- Co jste dělal nejméně rád?
- Jaké praktické znalosti a dovednosti jste tam získal?
- Jak jste vycházel se svými spolupracovníky a nadřízenými?

Motivace žádosti o místo, zájmy a očekávání:

- Proč se chystáte své zaměstnání opustit?
- Proč chcete pracovat u nás?
- Co vás oslovilo na našem inzerátu?
- Co víte o naší firmě?
- Jak si představujete svou činnost u nás?
- Jaký byl váš dosavadní plat a kolik si chcete vydělat nyní?
- Jakou máte představu o své kariéře?
- Co očekáváte od svého nadřízeného?
- Co je pro vás v práci největší motivací?
- Proč bychom vás měli přijmout?

Cíle a motivace

- Jaké jsou vaše cíle na nejbližší období, na rok, na delší období?
- Co jste pro ně ochoten udělat? Co už jste pro ně udělal?
- Kdy jste musel věnovat hodně času tomu, abyste něčeho dosáhl?
- Proč se ucházíte o místo, které je hodně odlišné, než předešlé?
- Kdybyste si mohl vybrat povolání, nezávisle na tom, že si musíte vydělat na živobytí, jaké byste si vybral?

Osobnost – schopnost sebeanalýzy

- Jak byste se charakterizovat?
- Jaké jsou vaše přednosti?
- Jaké máte slabosti?
- Jak vás hodnotí ostatní?
- Co si představujete pod pojmem „být úspěšný“?

Nezávislost a schopnost spolehnout se sám na sebe

- Kdy jste naposledy pracoval sám, nezávisle?
- Kdy jste se naposled musel rozhodovat, aniž byste měl potřebné informace?

Schopnost učit se

- Které znalosti bylo pro vás nejobtížnější se naučit?
- Jak jste pracoval na svém sebevzdělávání v poslední době?

Zájmy a záliby

- Jaká by měla být dovolená podle Vašeho gusta?
- Co děláte nejraději ve volném čase?

Komunikační schopnosti

- Nastávala u vás situace, kdy jste musel získávat zásadní informace při rozhovoru s druhými lidmi?
- Jak jste tyto informace získával?
- Popište mi prosím konkrétní situaci.
- Kdy jste musel něco prezentovat větší skupině lidí, např. výsledky své práce, nějaký projekt. Jak jste se připravoval?

Dovednosti v oblasti mezilidských vztahů

- Komu jste se musel v poslední době představit a doposud jste ho neznal?
- S jakými lidmi nejraději pracujete?
- S jakými lidmi si moc nerozumíte?
- Popište prosím nejobtížnější konflikt, který jste musel vyřešit. (Co ho vyvolalo? Jak jste postupoval?)

Práce s časem

- Popište mi váš typický pracovní týden.
- Kdy jste měl naposledy skutečně hektický den?
- Jak jste to řešil?

Stránka individuálního rozvoje

Co mně zaujalo a chci udělat?	Jaký to bude mít přínos?	Do kdy?	Výsledek?

Doporučená literatura a další zdroje:

Pokud potřebujete vytvořit popisy pracovních míst, můžete využít následující odkazy:

- <http://www.istp.cz>
- <http://kpm.istp.cz>

Pro více informací k výběrovým řízením a behaviorálnímu pohovoru můžete využít:

- Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007
- Paterová, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. HRM line [online]. roč. neuveden, č. 14 [cit.27.7.2010]. Dostupný z www: http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf

Pokud se chcete hlouběji zabývat personálními činnostmi ve své firmě, můžete například využít:

- Bláha, J., Kaňáková Z., Kovács, J.: Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání, 1.vyd. Ostrava 2003
- Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003

Použitá literatura:

¹ Srov. Bláha, J., Kaňáková Z., Kovács, J.: Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání, 1.vyd. Ostrava 2003, s. 34 – 45

² Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. (rozšířené, dotisk) Praha, Management Press, 2004, s. 326

³ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. (rozšířené, dotisk) Praha, Management Press, 2004, s. 325

⁴ upraveno podle Bláha, J., Kaňáková Z., Kovács, J.: Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání, 1.vyd. Ostrava 2003, s.41

⁵ Upraveno podle filmu: Víc než jen intuice, MASS Training&Media

⁶ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. (rozšířené, dotisk) Praha, Management Press, 2004, s. 75 – 76

⁷ Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007, s. 277 – 278

⁸ srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. (rozšířené, dotisk) Praha, Management Press, 2004, s. 141 - 143

⁹ upraveno podle Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007, s.158 - 164

¹⁰ Srov. Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 224 - 225