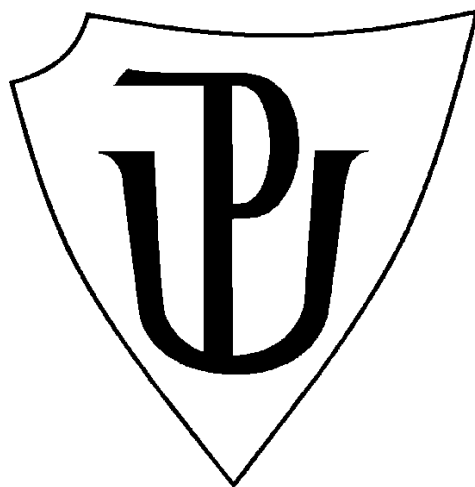


Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky



Nábor nových zaměstnanců v mezinárodní firmě

Magisterská diplomová práce

Recruitment process in the international company

Vypracovala: Hana Randáková (roz. Machalová)

Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

AUTORSKÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tato práce je původní, s výjimkou citací z jiných autorských děl, která jsou vždy uvedena pod čarou a v závěru práce v seznamu literatury. Dále prohlašuji, že příspěvek neobsahuje žádné urážlivé výroky a neporušuje žádná autorská práva, práva k ochranným známkám, patenty ani jiná práva třetích osob.

V Praze dne 29. 12. 2011

Podpis autora:

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za vstřícnost, odbornou pomoc a inspirativní konzultace.

OBSAH

1. Úvod	6
2. Proces získávání a výběru zaměstnanců	7
2.1 Metody výběru pracovníků	8
2.2 Vznik a definování požadavku	9
2.3 Popis pracovní pozice	11
2.4 Tvorba nabídky	16
2.5 Životopis	19
2.6 Zpracování reakcí na inzerát	22
3. Příjímání pohovor	23
3.1 Příprava na pohovor	25
3.2 Vedení osobního pohovoru	25
3.3 Typy otázek ve výběrových pohovorech	27
3.4 Hodnocení uchazeče	29
3.5 Nejčastější chyby v průběhu pohovoru	29
3.6 Vyhodnocení výsledků přijímacího pohovoru a poskytování zpětné vazby	30
3.7 Další kola výběrového řízení	32
3.8 Výhody a nevýhody pohovorů	32
4. Kompetence	34
4.1 Anatomie kompetence	37
4.2 Složky kompetence	41
4.3 Popisy kompetencí	41
4.4 Kompetence organizace	42
4.5 Znaky kompetence	46
4.6 Kompetenční modely	49
4.7 Matice kompetencí	50
5. Lidský zdroj neboli lidský kapitál	51
6. Výzkumný záměr – Hledání indikátorů kompetencí v průběhu výběrového řízení	55
6.1 Popis pracovní pozice Sales Engineer Aftermarket	55
6.2 Klíčové kompetence pro pozici Sales Engineer Aftermarket	56
6.3 Analýza indikátorů klíčových kompetencí uchazečů	58

6.3.1 Otázky používané při strukturovaném pohovoru	58
6.3.2 Kritéria hodnocení	59
6.3.3 Hodnocení uchazečů	67
6.3.4 Závěr výzkumu	82
7. Závěr	83
8. Seznam použité literatury	84
9. Seznam příloh	85
10. Anotace	86

1 ÚVOD

Jak vyplývá z názvu mé diplomové práce, zaměřila jsem se na analýzu procesu náboru nových zaměstnanců ve velké mezinárodní firmě. V jedné takové, která v současné době zaměstnává celosvětově kolem 35 000 pracovníků, pracuji na pozici „Recruiter“ („Náborář“), tudíž je mi toto téma velmi blízké a při psaní diplomové práce jsem nebyla odkázána jen na teorii, ale mohla jsem v hojné míře vycházet z vlastních praktických poznatků.

Cílem mé diplomové práce je nalezení indikátorů požadovaných kompetencí u uchazečů na pozici Sales Engineer Aftermarket (Inženýr prodeje servisu a dalších služeb). Ze zvoleného cíle se pak odvíjejí témata, kterými se zabývám v teoretické části práce. Zaměřuji se v ní tedy nejprve na to, jak probíhá proces výběru zaměstnanců, jaké metody jsou používány, a také se krátce zmiňuji o tom, jakou strukturu by měl mít správný životopis či pracovní inzerát.

Poté přecházím k tématu osobního pohovoru a podrobněji se věnuji jeho typům, tomu, jak vést přijímací rozhovor a jak vyhodnotit informace a výsledky získané na jeho základě. V této části práce jsem poznatky z odborné literatury věnující se oblasti náboru zaměstnanců konfrontovala a doplňovala bohatými osobními zkušenostmi, protože denně vedu několik pohovorů.

Jelikož ve výzkumné části práce hledám indikátory kompetencí, zmiňuji v teoretické části také pojmy anatomie kompetence, složky a znaky kompetence a související témata, jako jsou kompetenční model, matice kompetencí či lidský kapitál. Na téma kompetence již bylo sepsáno takové množství knih a článků, že je opravdu z čeho vybírat – já jsem proto pro své potřeby vybrala jen stěžejní body, bez kterých se podle mého názoru personalista – náborář neobejde.

Poslední část mé diplomové práce je praktická a jedná se o výzkum. Jak jsem zmínila již výše, mým výzkumným záměrem je nalezení indikátorů kompetencí u uchazečů na obsazovanou prodejní pozici. K dosažení cíle používám metodu analýzy dokumentů a záznamu přijímacích pohovorů. U jednotlivých uchazečů na základě předem stanovených kritérií hodnotím, nakolik jsou pro pracovní místo kompetentní a bodují je dle stanovené stupnice. Z toho vyplývá, že uchazeč, který získá nejvíce bodů, je zároveň i tím nejkompetentnějším pro výkon obsazované pozice. Takovýto uchazeč byl skutečně nalezen a vybrán, a proto bych při obhajobě své diplomové práce chtěla uvést také evaluaci výzkumného záměru.

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů.

3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.¹

Dle Armstronga (1999) lze proces získávání a výběru pracovníků rozdělit na jednotlivé kroky:

- definování požadavků,
- přilákání uchazečů,
- inzerování,
- použití zprostředkovatelských agentur,
- použití poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků,
- použití poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků,
- získávání ze vzdělávacích a výcvikových zařízení,
- třídění žádostí,
- typy pohovorů,
- assessment centra (diagnostické programy),
- organizace pohovorů,
- metody pohovorů,
- výběrové testování (testování pracovní způsobilosti),
- zlepšování výběrových postupů,
- reference a nabídky,
- zapracování nového pracovníka a orientace.²

¹ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 443.

2.1 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje celá řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Neexistuje žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků a jak tomu často bývá, v praxi se nejvíce osvědčuje kombinace více různých metod.

Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.³

Mezi metody výběru pracovníků patří:

A Analýza dokumentace uchazečů:

- životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
- firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
- ústní či písemné reference, pracovní posudek,
- lékařské vyšetření,

B Výběrový rozhovor;

C Testy pracovní způsobilosti:

- výkonové testy (testy schopností),
- testy osobnosti,

D Assessment centre (soubor výběrových metod).

Mezi metody výběru je zahrnováno i přijetí pracovníka na **zkušební dobu**.⁴ Tato doba trvá ze zákona 3 měsíce a během ní může zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď bez uvedení důvodu a naopak. Slouží hlavně k tomu, aby zaměstnavatel mohl nového pracovníka lépe poznat, aby zjistil, jaké jsou jeho kvality a zda na zadanou práci stačí. Na pohovoru se uchazeč může jevit jako velmi příjemný, pracovitý a schopný člověk, ale v praxi to poté může vypadat zcela jinak. To samé platí i pro pracovníka – měl by mít šanci si náplň práce dané

² Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 443 + 446.

³ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 453.

⁴ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 98.

pozice vyzkoušet, zjistit, zda je to to, co si představoval, a zda je firemní prostředí skutečně takové, jak mu bylo prezentováno na přijímacím pohovoru. Zkušební doba tedy slouží jako jistá „ochrana“ pro zaměstnavatele i zaměstnance. Je nepochybné, že spousta věcí vypadá na první pohled jinak, než je tomu ve skutečnosti, proto by měli oba účastníci náboru zaměstnanců (firma x nový pracovník) mít možnost svůj názor změnit.

Další metodou výběru pracovníků je **grafologie**, tj. rozbor rukopisu, z něhož jsou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti. Přestože je grafologická expertiza jako výběrová metoda zpochybňována (zejména pro rozdílné výsledky posouzení jednoho rukopisu více grafology), je v některých zemích oblíbená (např. ve Francii). Mezi výběrové metody patří i **kamerové zkoušky**, např. při obsazování pozic s vysokými nároky na prezentaci. V našem prostředí se při výběru pracovníků výjimečně uplatňují např. polygraf (detektor lži), testy integrity (čestnosti) či drogové testy.⁵

Jelikož já jako personalista mám zkušenosti a pracuji při výběrovém řízení na volnou pracovní pozici ve většině případů jen s analýzou dokumentace uchazečů a s výběrovým pohovorem, budu se nadále zabývat pouze těmito metodami.

2.2 Vznik a definování požadavku

Celý proces náboru nového zaměstnance začíná vznikem požadavku na obsazení pozice. Tento požadavek může být velmi intenzivní a naléhavý, a nelze jej tudíž pominout.

K impulzům pro vznik požadavku patří:

- potřeba zachování kontinuity činností při odchodu zaměstnance;
- nové nároky na výkon pracovní činnosti, na které pracovník není schopen uspokojivě reagovat;
- prosté vytvoření nového pracovního místa.

Než zahájíme aktivity vedoucí k přijetí nového zaměstnance, musíme si odpovědět na velice důležité otázky:

- Využili jsme všechny varianty k vyřešení tohoto problému?
- Provedli jsme skutečně důkladnou analýzu potřeb?
- Musíme tuto činnost zajistit?

⁵ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 99.

- Opravdu je nezbytné jít do jistého rizika vyhledávat nového zaměstnance?
- Proč třeba napřed nezkusíme využít vlastních zdrojů, nebo dokonce rezerv?

V poslední době se velmi rozmáhá řešení mnoha vnitrofiremních záležitostí metodou tzv. **outsourcingu**. Tato metoda je například často používána u menších a středně velkých tuzemských společnostech, avšak existují i příklady ze světa, kde se k tomuto kroku uchylují i společnosti velké, nadnárodní.⁶

Aby nedošlo ke komplikacím a aby mohl provoz firmy bez problémů běžet dál, je třeba volné pracovní místo co nejdříve obsadit. Proto se musí řídicí pracovník daného úseku obrátit na personální oddělení a oznámit mu, že hledá nového zaměstnance. Tento požadavek musí být schválen odpovědnou vedoucí osobou – ta zhodnotí, zda je tento požadavek oprávněný a zda má firma na dalšího zaměstnance dostatek prostředků.

Pokud ke schválení nedojde, proces nábora nezačne. Pozice, ať již nově vzniklá nebo uvolněná, se ponechá bez obsazení do té doby, dokud se situace nezmění. Výsledkem může být i někdy překvapivé zjištění, že její zrušení nikomu nechybí, nebo se dokonce projeví pozitivně snížením zátěže svého okolí.⁷ Ve většině případů je však požadavek schválen, a proto se může začít s hledáním nového zaměstnance.

Pokud jsme se rozhodli obsadit existující pracovní místo z externího zdroje, je potřeba odstartovat přípravné období směřující k úspěšnému vyhledání a výběru nejvhodnějšího kandidáta. Musí být tedy detailně stanoveno:

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

Pokud tuto přípravnou fázi podceníme, můžeme očekávat komplikace vedoucí v krajním případě až k výběru nevhodného kandidáta nebo k anulování výsledku výběrového řízení.⁸

⁶ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 17.

⁷ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 18.

⁸ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 25.

2.3 Popis pracovní pozice

Při definování potřeb změn nám mohou analytickou část usnadnit popisy pracovních míst, popisy činností nebo popisy práce. Při jejich tvorbě se můžeme opřít o dobře zpracované oborové nebo podnikové katalogy, které obsahují základní charakteristiky prací náležející jednotlivým funkcím nebo profesím.⁹

Relativně jednodušší situace nastává, pokud každá pracovní pozice ve firmě má svůj podrobný popis. Jedná se o popis náplně práce (povinnosti a zodpovědnosti zaměstnance), požadované vzdělání, zkušenosti a osobnostní vlastnosti. Definuje tedy kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa a také jakékoli další nezbytné informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo služební cesty a pobyt mimo bydliště pracovníka.¹⁰ Rozhodně bychom neměli zapomenout ani na podrobné vyjasnění dané pozice z pohledu řídicí struktury, rozhodovacích pravomocí a kompetencí.

Na úrovni jednotlivých pracovních míst analýza schopností rozpoznává:

- **vklad** – to, co držitel pracovního místa potřebuje znát a umět dělat; jde tedy o schopnosti vztahující se k pracovnímu místu a vykonávané práci,
- **postup** – to, jak držitel pracovního místa aplikuje při výkonu práce své znalosti a dovednosti, jde tedy o požadavky chování,
- **výsledek** – hodnoty, kterými přispívá držitel pracovního místa organizaci v důsledku své práce; jde o to, co se od držitele pracovního místa očekává a co je základem pro stanovování cílů.¹¹

V této fázi musíme být velmi obezřetní, aby nedošlo k nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Velmi často se totiž stává, že pracovník vybraný na příslušnou pozici je po určitém čase nespokojený, protože zjistí, že se jeho talent nevyužívá. Méně často dochází k podhodnocení požadavků, které ale může být o to nebezpečnější.

Aby nedošlo ani k jedné ze zvýše zmíněných komplikací, používá se pro specifikaci pracovního místa sedmibodový model vypracovaný v roce 1952 Rodgerem a dále také pětistupňový model Munrooa a Frazera z roku 1954.

⁹ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 20.

¹⁰ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 446.

¹¹ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 448.

Sedmibodový model specifikace pracovního místa

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu.
2. Vědomosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti.
3. Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti.
4. Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnosti, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání na sebe sama.
7. Okolnosti – soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model specifikace pracovního místa

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. Vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby.
2. Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. Vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se.
4. Motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
5. Emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.¹²

Výsledně vypracovaný tzv. „**job description**“ je velice důležitý obzvláště ve velké mezinárodní firmě. Jak jistě uznáte jen velmi obtížně může personalista v Praze vědět, co je náplní práce Servisního plánovače v Chorvatsku. Proto pokud popisy pracovních pozic existují, jsou standardizované a závazné pro celou firmu. Určitě je oceníme jak při tvorbě pracovního inzerátu, tak dále při přijímacím pohovoru a také ihned po přijetí zaměstnance, kdy jej budeme muset detailně seznámit s tímto popisem.

¹² Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 448 – 449.

Tabulka č.1: Popis pracovní pozice

<p style="text-align: center;">Job Description</p> <p>Department: Aftermarket CT Title: Service technician</p>	<p>Date : 01/01/10</p>
	<p>Edition : 1</p>
<p>1. Place in the organization</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporting to the Service Planner <p>2. Mission</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service Technician is a person with proven experience with the equipment to produce compressed air and its accessories, or junior engineer who has been positively evaluated the progress • This person must provide a professional and prompt service to all Atlas Copco customers, on all types of compressed air equipment • This person must be able to demonstrate that the criteria defined by the Junior service technician can perform • This person has good communication and organizational skills and ability to perform assigned tasks without supervision in an appropriate time • This person must be able to operate (maintain, repair) on all Atlas Copco products (as well as the similar products of other brands), with the exception of turbo compressors and high pressure piston compressor • This position is specifically designed to work at customer who provides Atlas Copco values with professional and consistent manner • Promotion to the position of Service Technician Senior is possible (if the position is vacant) in case of all the defined requirements are achieved and have received positive evaluations from responsible Service manager. <p>3. Responsibilities and objectives</p> <p>Main objectives and responsibilities are :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promptly carry out servicing, maintenance, diagnoses and repairs on all Atlas Copco products at customer (also on comparable multibrand products) • Always observe all equipments of the compressor room and whole installation 	

- Train customers in the general operations of their machines
- To leave customers compressor /compressor room in perfect condition
- Support sales of spare parts, compressors and contacts
- Specify and order spare parts for service orders
- To be in daily contact together with Service Planner inform, plan and organize daily and weekly visit schedules
- Be aware of, and apply, Health and Safety regulations in the Service Centre and on site.
- Apply good standards of engineering practice and Atlas Copco procedures at all times
- Provide Service Worksheets immediately after the finished works, recommend required parts and follow up the delivery and repair
- Provide Timesheets regularly according to AC requirements
- Use and maintain correct tools, test instruments and service car, to ensure they remain in good condition
- Attend training to develop relevant knowledge and skills.
- Perform related duties as required.
- Effectively promote the Atlas Copco Compressor company image and culture. To wear company dress (working and civil)

4. Experience requirements

- Experience of working with Compressors.

5. Knowledge

- Product Knowledge
- Product Improvement
- Knowledge of electrical / electronic controls
- Sound CT product knowledge.
- Knowledge of English is an advantage
- PC/IT knowledge.

6. Educational requirements

- Technical education (finalized by examination)

7. Personality requirements

- Communication

- Proven Commercial and business awareness with strong customer focus.
- Good communication and Inter-personal skills, team player.
- Ability to build strong and effective working relations with customers and colleagues.

8. Specific Training Requirement

- Forklift operator certificate
- Crane operator certificate
- Reference car training
- OSH training
- Certification for works on devices under voltage

9. Prokura Info

Signing of worksheets
Signing of start up protocols

Z tohoto popisu pak již není těžké utvořit si představu o tom, jakého člověka hledáme a co je potřeba, aby znal a uměl, aby byl kompetentní k výkonu práce dané pozice.

Popis pozice nám také bude velmi nápomocný při tvorbě inzerátu či při spolupráci s personálními agenturami.

Pokud v naší nabídce uvádíme požadavky na kandidáta, měli bychom také uvést, co mu jako zaměstnavatel můžeme nabídnout. Zveřejnit platovou nabídku, může však působit kontraproduktivně – tato informace bude působit cíleně na ty uchazeče, kteří jsou motivováni striktně jen výší mzdy a říká se jim „lovci odměn“. Publikování mzdových podmínek může působit levně a také může poskytnout konkurenci cenné informace – ta pak může našeho uchazeče jednoduše přeplatit a tím ho získá pro sebe. V neposlední řadě platí také pravidlo, že kdo přichází v jednání o výši mzdy s přesným číslem jako první, prohrál! Proto čím dál tím častěji informace o výši nabízené mzdy chybí. I z tohoto důvodu je nutné uvést jiné informace, které budou kandidáta motivovat k tomu, aby se ucházel o místo právě v naší firmě. Můžeme stručně představit naši firmu (u některých méně známých pouhý název nestačí!),

čím se zabývá, kde a kdy byla založena, jakou má tradici; dále můžeme uvést možnosti dalšího vzdělávání ve firmě, počet dní dovolené a ostatní benefity, kterými mohou být stravenky, penzijní připojištění či příspěvek na dopravu a sport.

2.4 Tvorba nabídky

Jedná se o přípravnou činnost, o kterou by se měl postarat personální útvar ve spolupráci s příslušným odborným útvarem, ve kterém vznikl požadavek na obsazení volného pracovního místa. Společně by měly vypracovat nabídku (pracovní inzerát), která bude poté zveřejněna.

Mezi hlavní způsoby, jak získat uchazeče, patří:

- inzerování,
- zprostředkovatelské agentury,
- poradenské firmy specializované na získávání pracovníků,
- poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků,
- vzdělávací zařízení.¹³

Pokud se rozhodneme vyhledat pracovníka sami, můžeme pro nalezení možného kandidáta využít jednu ze základních možností, jak jej oslovit:

- zveřejněním naší nabídky nejvhodnější formou a vyčkáním jeho reakce,
- přímým oslovením,
- výběrem z již existující databáze.

Veřejné oznámení o vypsání výběrovém řízení na volné pracovní místo můžeme zveřejnit v obecně dostupných médiích:

- inzerce v různých tiskových periodikách,
- v televizi a v rozhlase,
- na internetu atd.

Dříve než veřejně oznámíme poptávku na obsazení volné pracovní pozice, je nejlepší začít hledat ve vlastních řadách. Zdaleka již neplatí, že největší motivací pro zaměstnance jsou peníze. Spousta uchazečů se zajímá také o to, zda je ve firmě možný kariérní postup. Proto než

¹³ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 453.

začneme uchazeče hledat externě, je dobré, vystavit inzerát na interní stránky firmy. Tento způsob obsazení volného pracovního místa má několik nepopíratelných výhod:

- ubývají potíže s potřebou zajištění znalosti konkrétního podnikového prostředí,
- známe silné a slabé stránky zaměstnance,
- již jsme pravděpodobně investovali prostředky do zvýšení jeho kvalifikace.¹⁴

Inzerát (ať už pro interní nebo externí stránky, agentury nebo tiskoviny) tvoříme na základě popisu pracovní pozice. Ten obsahuje téměř vše, co by měl mít také inzerát.

Cílem inzerování je:

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

K dosažení těchto cílů je nezbytné:

- analyzovat požadavky,
- rozhodnout, kdo co bude dělat,
- napsat text inzerátu,
- vypracovat návrh (podobu, formu) inzerátu,
- zvolit vhodná média,
- vyhodnocovat odpovědi na inzerát.¹⁵

Lze tedy shrnout, že správně a efektivně vypracovaný inzerát obsahuje informace o:

- organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.,
- ptalu / mzdě a zaměstnaneckých výhodách,
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště),

¹⁴ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 20.

¹⁵ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 453 – 454.

- tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.¹⁶

Zatímco před několika lety byla největší response na pracovní inzeráty z tištěných médií, nyní vede jednoznačně internet. Personální servery jsou díky masivnímu rozšíření internetu přístupné naprosté většině populace – s internetem dnes na základní úrovni umí pracovat skoro každý, proto se stal nedílnou součástí personálního náboru. Reakce na inzerát je na pracovních serverech mnohem jednodušší a rychlejší než přes tištěná periodika a také následná zpracování dat personalisty jsou mnohem efektivnější.

V následující tabulce uvedu alespoň několik personálních serverů, které jsou nejvíce využívány personalisty a personálními agenturami a nejvíce navštěvovány uchazeči o zaměstnání. Zároveň jsou přehledné a uživatelsky přívětivé.

¹⁶ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 455.

Tabulka č. 2: Personální servery ¹⁷

Server	Adresa	Zaměření	Uživatelská přívětivost	Poznámka
JOBS	www.jobs.cz	Univerzální	Velmi dobrá	Vysoká návštěvnost
CV online	www.cvonline.cz	Univerzální	Velmi dobrá	Velmi sofistikovaný
S Práce	www.sprace.cz	Univerzální	Dobrá	Velmi vysoká návštěvnost
Hledám práci	www.hledampraci.cz	Univerzální / IT	Průměrná	IT specialisté
Kariéra WEB	www.ihned.cz	Univerzální	Průměrná	Prestižní pozice
JOB 3000	www.job3000.cz	Univerzální	Průměrná	Řemesla a služby
JOB Dnes	www.idnes.cz	Univerzální	Průměrná	Vysoká návštěvnost
Jobpilot	www.jobpilot.cz	Univerzální	Dobrá	Práce v EU
Práce	www.prace.cz	Univerzální	Dobrá	Propojení s JOBS
HR Trend	www.hrtrend.net	Univerzální	Dobrá	Komentáře
Jobatlas	www.jobatlas.cz	Univerzální	Průměrná	„Těžký“ design

2.5 Životopis

Prvním, čím se kandidát prezentuje, je jeho životopis neboli Curriculum Vitae (CV) či Résumé (R). Analýza všech dokumentů uchazeče je základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče – žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeč, reference apod. Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potenciálního zaměstnavatele, jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo – o dosaženém

¹⁷ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 36.

vzdělání a praxi.¹⁸ Už to, jaká je forma písemností a jak je životopis vypracován, říká o uchazeči hodně. Všimáme si úpravy a struktury, toho, jak je životopis přehledný a konzistentní, zda v něm nejsou gramatické chyby. V současné době je standardně očekáván tzv. strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Přehled týkající se vzdělání a praxe se řadí chronologicky sestupně (na prvním místě výčtu je poslední dosažené vzdělání a poslední zaměstnání).¹⁹

Dobrý životopis by tedy bezesporu měl mít:

- vhodnou strukturu,
- pravdivé a úplné informace,
- atraktivní vzhled.²⁰

Pokud je formát životopisu v pořádku, zaměříme se přímo na informace, které obsahuje. Je velmi důležité věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace uchazečů, protože kandidáti často uvádějí ve svých materiálech zkreslené i nepravdivé informace o svém vzdělání, o svých zaměstnáních a pracovních zkušenostech apod.²¹ Protože materiály uchazečů vždy slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru, musí být pravdivé a informace v nich obsažené stručné a kontrétní, protože je možné, že uchazeč bude muset některá data dokladovat.

Jako první by mělo být uvedeno plné jméno a příjmení. Z dalších osobních údajů je vhodné uvést datum narození, rodinný stav a bydliště (pokud se trvalé bydliště neshoduje s kontaktní adresou, je vhodné uvést obojí). Toto rozhodně nejsou informace, na základě kterých by se měl zaměstnavatel rozhodovat, zda bude uchazeč do zaměstnání přijat či nikoli, ale uvedením těchto údajů se můžeme vyhnout následným nedorozuměním. Neměli bychom také zapomenout na doplnění údajů, které umožní zpětné navázání kontaktu – v dnešní době se v životopisech automaticky uvádí číslo mobilního telefonu a email.

Dalším důležitým údajem je dosažené vzdělání. V našich poměrech se základní vzdělání považuje za samozřejmé, proto se ve většině případů neuvádí. Zmiňuje se až středoškolské vzdělání (vyučen, vyučen s maturitou, střední odborná škola s maturitou, gymnázium apod.), a pokud je nejvyšším dosaženým, může být i podrobněji specifikováno – např. obor či zaměření, z jakých předmětů byla složena závěrečná / maturitní zkouška atd.

Pokud je nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolské, mělo by být podrobněji popsáno právě toto. Ale pozor – nejedná se o psaní románu, nýbrž životopisu! Nejdůležitější pro

¹⁸ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 99.

¹⁹ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 99.

²⁰ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 39.

²¹ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 99.

zaměstnavatele je dosažená praxe, proto by měl uchazeč o studii psát jen stručně. Je vhodné popsat formu studia (prezenční, kombinované, distanční), specializaci a to, zda bylo či nebylo zahájené studium ukončeno.

Poté následuje dosažená praxe kandidáta. Tedy všechna zaměstnání, kterými až doposud prošel. Zde nás zajímá, čím se jeho bývalý zaměstnavatel zabýval, jaká byla jeho pozice ve firemní hierarchii a jaká byla jeho náplň práce. Nestačí tedy uvést jen název organizace a pozici, kterou uchazeč v dané organizaci zastával, ale měl by být i stručně nastíněn popis pracovní činnosti na daném pracovním místě. Při hodnocení životopisu lze například sledovat:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost,
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích,
- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly,
- zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy,
- zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.²²

Po pracovních zkušenostech jsou uváděny doplňující informace, nejsou však o nic méně důležité. V první řadě se jedná o jazykovou vybavenost uchazeče. K jejímu objektivnímu popsání a následnému posouzení se používá Společný evropský referenční rámec pro jazyky, který vydala Rada Evropy v roce 2001, popisuje úroveň ovládnutí jazyka vyžadované současnými standardy, testy a zkouškami.

Po jazykových dovednostech se uvádí počítačová gramotnost – jedná se o to, jak uchazeč umí pracovat s jednotlivými počítačovými programy (Word, Excel, PowerPoint a mnoho dalších). Bez počítače se dnes neobejde žádné zaměstnání, proto je tato informace velice důležitá a mnohokrát rozhoduje víc než dosažené vzdělání. Zde může být uvedeno i psaní „všemi desíti“, které je ve spojitosti s prací na počítači velmi užitečné.

²² Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 99 – 100.

Je nutné poznamenat, že je opravdu velký rozdíl mezi **znalostmi** a **dovednostmi**. Znalosti je třeba chápat jako teoretickou základnu získanou většinou různými druhy studia. Pokud hovoříme o dovednostech, máme na mysli jejich efektivní používání v běžném pracovním životě. Očekávejme, že se budeme prezentovat zejména z hlediska schopnosti praktického využití svých vědomostí. Tím není oslabován význam teoretického základu, který však není sám o sobě samospasitelný. Proto je třeba tyto pojmy důsledně rozlišovat.²³

2.6 Zpracování reakcí na inzerát

Po zveřejnění inzerátu na interních stránkách firmy nebo na pracovních portálech je třeba zpracovat došlé reakce od uchazečů.

Prvním a velmi důležitým krokem v této fázi je vytřídění přijatých nabídek podle námi stanovených kritérií tak, aby se do dalšího výběru dostali pouze ti uchazeči, kteří naše požadavky splňují.

Pro zjednodušení zpracování takového množství dokumentů je vhodné využít předem připravené tabulky – do ní lze zaznamenat jméno uchazeče; zdroj, kde nabídku zaměstnání našel; to, jak splňuje jednotlivé požadavky, a v neposlední řadě skutečnost, zda a jak s ním bylo komunikováno (byl pozván na pohovor, byl mu zaslán odmítací dopis atd.). Protože se jedná o důvěrné materiály, nesmíme zapomínat na zákon č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa: kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti, dosažené pracovní úspěchy – a jsou tříděni do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.²⁴ Pokud jsme si na základě zpracování životopisů vybrali uchazeče do prvního kola přijímacích pohovorů, je nutné tuto skutečnost oznámit všem kandidátům, kteří reagovali na naši nabídku zaměstnání – jak těm, kteří byli úspěšní a byli vybráni na osobní pohovory, tak těm, kteří toto štěstí neměli. Zde se ukáže skutečná profesionalita personalisty. Ve zpětné vazbě pro tyto kandidáty musíme stručně nastínit důvody neúspěchu (nesmějí být ale urážlivé či kriticky laděné!), ocenit jejich znalosti a zkušenosti a nakonec jim poděkovat za jejich zájem o pracovní pozici ve firmě a za čas, který firmě věnoval.

²³ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 40.

²⁴ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 460.

3 PŘIJÍMACÍ POHOVOR

Přijímací pohovor se vztahuje na kandidáty, kteří byli úspěšní v první fázi výběru. Cílem přijímacího pohovoru je poznat tyto uchazeče blíže, dozvědět se více o jejich znalostech a zkušenostech a na základě získaných informací vybrat toho nejlepšího pro volnou pracovní pozici. Je však běžné, že po absolvování prvního kola pohovorů se všemi kandidáty a po detailním posouzení výsledků nenajdeme vhodnou osobu, a vše tak skončí neúspěchem. V tomto případě pak výběrové řízení začíná od začátku a je třeba se vyvarovat případného opakování chyby ve výběru daného zaměstnance.

Výběrové rozhovory lze rozlišit podle počtu účastníků, a to na straně tazatelů i na straně uchazečů. **Individuální rozhovor** (rozhovor typu 1 + 1, tj. diskuse „mezi čtyřma očima“) je nejběžnější metodou, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu (vztahu) mezi tazatelem (vedoucím rozhovoru) a uchazečem. Nevýhoda tohoto rozhovoru je v nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele (oproti tomu „více lidí více vidí a slyší“ – více tazatelů má více postřehů). V praxi je využívána série individuálních rozhovorů, která problém jediného tazatele do určité míry řeší.

Výběrový panel (dva či více lidí na straně tazatelů) tvoří v případě dvou tazatelů zpravidla personalista a potenciální nadřízený uchazeče. Panel umožňuje sdílení postřehů a diskusi o uchazeči, jeho nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra.

Výběrová komise (výběrové řízení, tzv. „konkurz“) je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení (např. v tisku) do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná. Výběrová komise umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace (i z různých oblastí) posuzovat uchazeče a porovnat si své poznatky. Nevýhodou komise je tendence pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení. Předsudky a stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů komise. Formální průběh řízení a větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může negativně ovlivnit výkon uchazečů.

V případě **skupinového (hromadného) rozhovoru** je na jedné straně skupina uchazečů, na druhé straně jeden či více tazatelů. Skupinový rozhovor je využíván spíše pro posouzení dílčích

skutečností. Tento typ rozhovoru umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale neumožňuje hlubší posouzení všech jedinců.

Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru je možné rozlišit tři typy rozhovorů. **Nestrukturovaný rozhovor** je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje porovnatelnost uchazečů a nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli, tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici. **Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor** je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí, umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet rozhovor (pokládat přínosné doplňující otázky). **Polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor** vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru.²⁵

Je také důležité říci, že pohovor není výslech. Význam slova „pohovor“ je mnohem výstižnější než anglické „**interview**“ čili rozhovor. Pohovor ale není konverzace o tom, co je ve světě nového a jak nás zlobí počasí. Pohovor je účelová konverzace a sběr dat. Jde do hloubky, zajímá se o podrobnosti, chce být objektivní, nikoli hodnotící. Cílem pohovoru je zjistit, jaké má kandidát odborné vědomosti a znalosti, jak je využívá v praxi a zda se vůbec hodí do naší společnosti (důležité je také vědět, proč si vybral naši společnost a proč právě tuto pozici). Jedno ze zlatých pravidel úspěšného přijímacího pohovoru zní: „**JSME SI ROVNI.**“²⁶ Pohovor je v podstatě výměna informací, která oběma stranám umožní učinit rozhodnutí: nabídnout nebo nenabídnout zaměstnání; přijmout nebo nepřijmout nabídku. Pro uchazeče, pokud se mu nelíbí to, co slyší o pracovním místě a podniku, může být lepší odstoupit v tomto stadiu, než přijmout pro něj nevyhovující práci.²⁷

Realizace výběrového pohovoru rozhovoru má vždy tři etapy – přípravu výběrového rozhovoru, vedení výběrového rozhovoru a hodnocení uchazeče.

²⁵ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 101 – 102.

²⁶ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 49.

²⁷ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 468.

3.1 Příprava na pohovor

Pohovor je marketingová aktivita společnosti.²⁸ Personalista reprezentuje celou společnost tím, jak vypadá, co říká a jak se chová. Proto je příprava na pohovor velmi důležitá a nesmí se podceňovat.

Ihned po smluvení data a času pohovoru s kandidátem je třeba zarezervovat prostory, ve kterých bude pohovor probíhat. Tyto prostory je nutno bezprostředně před pohovorem zkontrolovat – zda jsou čisté a uklizené, zda v nich jsou k dispozici psací potřeby, je vhodné připravit malé občerstvení (alespoň vodu, při příchodu kandidáta mu můžeme nabídnout i např. kávu nebo čaj).

Je třeba připravit na pohovor i sebe – projít si životopis a další podklady; podrobně analyzovat všechny obdržené dokumenty; připravit si otázky, kterým se chceme věnovat; mít s sebou i seznam univerzálních otázek pro případ, že nebudeme vědět, na co se uchazeče ptát. Stejně tak je třeba připravit se i na případné kandidátovy otázky – připravit si propagační materiály o firmě, podrobný popis pozice, na kterou se kandidát hlásí, a organizační strukturu firmy, vytvořit si scénář (plán) rozhovoru.

V dané místnosti je třeba zajistit, abychom měli klid a nebyli nikým rušeni. Důležitá je také teplota v místnosti a osvětlení – na kandidáta musíme dobře vidět, ale nesmí si připadat jako u výslechu.

V neposlední řadě je také důležité plánovat čas na pohovor. V případě konání více rozhovorů je nutné vyhradit si dostatek času na přestávky mezi nimi a také počítat s tím, že se jednotlivé rozhovory mohou protáhnout, proto je potřeba počítat také s jistou časovou rezervou. Je také lepší neplánovat si na jeden den více než 6 pohovorů – při absolvování vyššího počtu pohovorů za jediný den ztrácí personalista rychle energii a pozornost a pravděpodobně pak nebude schopen posuzovat uchazeče a rozhodovat spravedlivě a správně.

Poté již můžeme kandidáta přivítat na osobním pohovoru.

²⁸ Top vision, 2011 – Mgr. Kateřina Nogolová: RCM – Profesionální techniky vedení přijímacího pohovoru (prezentace).

3.2 Vedení osobního pohovoru

Nejprve je třeba ujasnit si složení týmu pro výběr uchazeče. Pokud se jedná o pozice, u kterých probíhá více kol výběrových řízení, je dostačující, když je při prvním kole přijímacího pohovoru přítomen pouze zástupce personálního oddělení. Ten na základě životopisu, popisu pracovní pozice a informací získaných od vedoucího pracovníka příslušného útvaru provede „předvýběr“. Eliminuje uchazeče, kteří se na danou pozici zcela jistě nehodí (ať už z jakýchkoli důvodů – nedostatečná praxe, chybějící vědomosti, nevhodné chování apod.) a vybere do druhého kola přijímacího pohovoru ty kandidáty, o kterých si myslí, že splňují profesní i osobnostní požadavky. Tím se ušetří čas vedoucího pracovníka, kterého přizveme až k druhému kolu pohovoru, aby objektivně vyhodnotil znalosti a dovednosti kandidáta. Pokud je tedy tým pro výběr nového zaměstnance složen z více členů, je nutné, aby měl svého vedoucího, který bude usměrňovat průběh pohovoru. Vyhnete se tak nepříjemné situaci, kdy si členové týmu skáčou do řeči nebo naopak všichni mlčí a nevědí, na co se mají dále zeptat. Touto vedoucí osobou bývá většinou právě personalista – je znalý pravidel osobního pohovoru a má s jeho vedením bohaté zkušenosti.

Jak jsem již uvedla, pohovor je „**sběr dat**“. Proto bychom měli v jeho průběhu převážně poslouchat a sledovat – zde platí pravidlo **70:30**, tedy sedmdesát procent času patří výpovědím uchazeče a jen třicet procent času personalistovi.²⁹ Proto volíme krátké, ale správně cílené otázky, které nám umožní se o uchazeči co nejvíce dovědět.

Cílem pohovoru je upřesnit a prohloubit informace o kandidátovi, které jsme získali na základě jeho životopisu. Je tedy důležité zjistit:

- jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici,
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pracovní pozici,
- jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat,
- jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace,
- jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče,
- jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.

²⁹ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 52.

Neméně důležité je získat odpovědi na tři základní otázky:

1. Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?
2. Chce jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?
3. Jak asi jedinec zapadne do organizace?³⁰

Tazatel by se měl v průběhu rozhovoru koncentrovat zejména na oblasti, o nichž nelze získat informace z dokumentace uchazeče, tj.:

- předpoklady k práci – schopnosti uchazeče,
- představa o profesionální úrovni uchazeče,
- posouzení osobnosti uchazeče v souladu s nároky pracovní činnosti na daném místě (vlastnosti, postoje),
- posouzení chování uchazeče a jeho vystupování (vnější dojem),
- úroveň komunikace (úroveň vyjadřování, rychlost odpovědí),
- všeobecný rozhled uchazeče,
- reakce uchazeče (např. na stres).³¹

Cennými údaji o kandidátovi jsou jeho představy o nabízené pozici, jeho požadavky na pracovní podmínky, kariérní růst, zaměstnanecké výhody apod. Již v této fázi je také vhodné udělat si předběžnou představu o jeho platových požadavcích, čímž se opět můžeme vyhnout případným nedorozuměním. Je potřeba si ujasnit, zda se naše nabídka a požadavky kandidáta shodují.

3.3 Typy otázek ve výběrových pohovorech

Pro průběh a výsledky výběrového rozhovoru je významná formulace otázek. Mezi základní typy otázek, které se u výběrového rozhovoru uplatňují, patří:

- **uzavřená otázka** – neposkytuje prostor, předpokládá jednoduchou odpověď či odpověď ano – ne, usměrňuje průběh pohovoru, např. „Kdy u nás můžete nastoupit?“
- **otevřená otázka** – předpokládá volnou odpověď, dává uchazeči prostor, aby se rozpovídal, např. „Řekněte mi něco o posledním projektu, který jste řídil?“

³⁰ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 467.

³¹ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 102.

- **krátká otázka** – nenavádí k odpovědi, reflektuje skutečnost, že čím méně otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet, např. „Jak to myslíte? V jakém smyslu?“
- **kontrolní otázka** – má podobu otevřené otázky a ověřuje, zda nedošlo k chybě v komunikaci, odhaluje včas možná nepochopení, např. „Pokud jsem dobře rozuměl, tak...“, „Myslíte si tedy, že...“.³²

Dalšími typy otázek, se kterými se můžeme u pohovoru setkat, jsou:

- **zjišťovací** – z pravidla navazují na otevřenou otázku, získávání podrobných informací po zahájení tématu, např. „Jak se podle Vás projevuje přátelská atmosféra?“
- **hypotetické** – otázky na neuskutečněné chování, CO BY... KDYBY...?, hodí se pro zjišťování nápadů a tvořivosti, jsou podstatou případových studií, např. „Jak byste se zachoval, kdyby...?“
- **rekapitulační** – shrnující otázka, tazatel si nahlas dělá závěry a zjišťuje, jestli s tím uchazeč souhlasí, např. „Abych to shrnul, při výběru nového pracovního místa je pro Vás důležité...“

U výběrového pohovoru bychom se měli vyvarovat těchto otázek:

- **vágní** – příliš široké otázky, uchazeč neví, odkud má začít, nebo je mu dána příliš velká volnost, aby hovořil o tom, o čem sám chce. Obvykle se dozvíme hodně informací, ne však ty, které potřebujeme. Např. „Povězte mi něco o sobě.“
- **sugestivní** – ovlivňují odpověď tázaného, navádí k určité odpovědi, většinou se nedozvíme pravdu, ale jen to, co sami chceme slyšet, např. „Vy jste dobrý řidič, že ano?“
- **mnohonásobné** – dotazování se na více věcí v jedné otázce, obtížné pro uchazeče, aby se zorientoval, např. „Jak jste řešil stížnosti nespokojených zákazníků a s čím byli Vaši zákazníci nejvíce nespokojeni?“³³

U všech otázek platí, že žádná odpověď není špatná, nejhorší je nereagovat. Ten, kdo klade otázky, vede rozhovor. Opět připomínám, že personalista by měl mluvit pouze jednu třetinu času schůzky, zbytek náleží uchazeči.³⁴

³² Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 105.

³³ Prezentace „Trénink přijímacích pohovorů nejen pro HR“, Ing. Helena Budská, Top Vision

³⁴ Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 57.

Všechny odpovědi na otázky by měly být zaznamenávány. Je na každém personalistovi, jak si záznam odpovědí povede. Nejjednodušší formou je psát si odpovědi přímo do kandidátova životopisu – tak o něm budou všechny informace na jednom místě a poskytnou nám tak ucelený pohled na uchazeče.

3.4 Hodnocení uchazeče

Po ukončení prvních kol výběrového řízení je nutné posoudit jejich průběh a ohodnotit jednotlivé uchazeče. To vyžaduje:

- zachovávat kritický přístup,
- porovnat získané informace o uchazeči s požadavky pracovního místa a s profilem pracovníka na tomto místě (nikoli porovnávat uchazeče mezi sebou navzájem – hrozí nebezpečí ovlivnění preferencemi a sympatiemi tazatele, který uchazeče hodnotí),
- vyhodnotit výkon a chování uchazeče v průběhu rozhovoru,
- úkolem hodnocení uchazeče je určit, jaký je vztah uchazeče k dané práci a s jakým výkonem bude uchazeč schopen práci vykonávat.³⁵

Ke všem uchazečům, kteří se zúčastnili prvního kola výběrového řízení, je praktické sepsat krátké shrnutí. Toto shrnutí nesmí být zaujaté a přehnaně hodnotící – jde spíše o to podat stručné informace o všech uchazečích řídicímu pracovníku daného oddělení.

3.5 Nejčastější chyby v průběhu pohovoru

I sebelepší a sebezkušenější tazatel / personalista se může v průběhu vedení pohovoru dopustit celé řady chyb. Mnoho z nich jsou drobná opomenutí či omyly a uchazeč si jich přes svou nervozitu často ani nevšimne. Přesto je však vhodné se těchto byt' malých chyb vyvarovat a zajistit tak bezproblémový průběh celého výběrového rozhovoru.

Mezi nejčastější chyby tazatelů patří:

- nedostatečná příprava tazatele,

³⁵ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 104.

- monolog, v němž tazatel vládne rozhovoru, místo aby ho vedl (moc mluví, málo naslouchá),
- tazatel klade více otázek najednou (některé tak zůstávají bez odpovědi),
- tazatel používá sugestivní otázky („Jistě víte, že...?“) a motivační otázky („Jako odborník víte, že...?“), které ovlivňují odpovědi uchazeče,
- tazatel klade příliš mnoho hypotetických otázek („Co by bylo, kdyby...?“); tazatel by se měl soustředit na typické způsoby jednání, na oblasti zodpovědnosti, úspěchy a pracovní metody,
- tazatel vyslovuje svůj názor, komentuje odpovědi,
- tazatel je nesoustředěný, rozptýlený,
- tazatel se nechá vést osobními antipatiemi,
- tazatel se ostýchá klást nepohodlné otázky, neklade doplňující dotazy, přehlíží podrobnosti, místo aby je dále rozvíjel,
- tazatel má sklon vkládat do odpovědi uchazeče něco, co v ní nebylo obsaženo,
- tazatel se dopouští hodnotitelských chyb (např. hodnotí na základě předsudků, projekce, haló efektu apod.),
- tazatel si hraje na amatérského psychologa,
- tazatel činí předčasné závěry,
- tazatel si z průběhu rozhovoru neudělá poznámky.³⁶

3.6 Vyhodnocení výsledků přijímacího pohovoru a poskytování zpětné vazby

Po absolvování prvního kola výběrového řízení se všemi uchazeči je potřeba vyhodnotit jeho výsledky.

Z poznámek, které jsme si o uchazeči sepsali v průběhu pohovoru, je výhodné vytvořit kratší a stručnější „souhrn“. V bodech vypíšeme nejdůležitější poznatky o uchazeči:

- jeho dosažené vzdělání,
- dosavadní praxe,

³⁶ Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 105.

- charakterové rysy,
- jak odpovídal na dotazy ohledně konfliktu na pracovišti / stylu vedení / problémových situací atd.
- jak by zapadl do kolektivu ve firmě.

Do tohoto souhrnu je možné napsat cokoli, co o kandidátovi řekne, proč by byl na danou pozici vhodný či naopak.

Tento souhrn je užitečný jak přímo pro personalistu, který s uchazečem pohovor vedl, tak i pro případného nadřízeného obsazované pozice či vedoucího personálního oddělení.

Personalista tento souhrn z prvního kola pohovorů předá těmto odpovědným osobám k posouzení – na základě životopisů a dalších obdržných informací se vedoucí daného oddělení a personalistiky rozhodnou, kteří uchazeči postoupí do druhého kola a kteří ne.

Těm, kteří do druhé kola pohovorů nepostoupili, je potřeba podat zpětnou vazbu. V tomto stadiu není nutné uchazeči dopodrobna vysvětlovat důvody, proč do další části výběrového řízení nepostoupil. Je nezbytné podat mu tuto informaci slušně a s úctou k jeho schopnostem a dovednostem. Také mu nesmíme zapomenout poděkovat za čas, který naší firmě věnoval a popřát hodně štěstí při hledání nového zaměstnání.

Kandidátům, kteří byli do druhého kola výběrového řízení pozváni, je také potřeba tuto skutečnost sdělit.

Tabulka č. 3: Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo udělat³⁷

Mělo by se	Nemělo by se
naplánovat pohovor	začít pohovor bez přípravy
vytvořit uvolněné a neformální vztahy	příliš rychle se vrhnout na otázky jdoucí na tělo
povzbuzovat uchazeče k tomu, aby se rozhovořil	pokládat sugestivní otázky
pokrýt ty základní otázky, které jsme si naplánovali	přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů
analyzovat kariéru a zájmy uchazeče za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování	věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným či slabým stránkám
udržet si kontrolu nad průběhem pohovoru a dodržet plánovaný čas	dovolit uchazeči, aby přerušoval důležité skutečnosti
	příliš mnoho mluvit

3.7 Další kola výběrového řízení

Při dalších kolech výběrového řízení postupujeme stejně jako v předchozích. Zajistíme vše potřebné pro hladký a nerušený průběh pohovoru a poskytneme veškeré dostupné informace o uchazeči příslušným osobám, které tyto pohovory povedou.

Nyní se naskytuje více možností – pohovoru se z pravidla účastní vedoucí pracovník obsazované pozice a personalista. Buď se jedná o personalistu, který již uchazeče zná, nebo může být přizván vedoucí pracovník personálního oddělení. Pokud je potřeba přítomnost specialisty pro vyhodnocení odborných znalostí uchazeče, je určitě vhodné přizvat jej na pohovor také.

Pokud je to možné, počet osob v přijímací komisi by neměl překročit počet tří. Je to z toho důvodu, aby se uchazeč necítil být postaven před velkou přesilou, což by ho mohlo ještě

³⁷ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 473.

více znervóznit. Počet tří je ideální také proto, že mezi sebou mohou členové výběrové komise diskutovat o průběhu pohovoru a ujasnit si tak lépe názor na uchazeče.

Po úspěšném absolvování všech kol výběrového řízení je potřeba toto řízení uzavřít. To znamená vybrat nejvhodnějšího uchazeče a ostatním uchazečům poskytnout zpětnou vazbu a poděkovat jim za účast. Zde opět postupujeme stejně jako u prvního kola výběrového řízení.

S vybraným uchazečem na volnou pracovní pozici jsou poté projednávány všechny podmínky nástupu – datum zahájení pracovního poměru, platové ohodnocení, smluvní podmínky atd.

3.8 Výhody a nevýhody pohovorů

Jako jakákoli jiná lidská činnost mají i pohovory, jako metody výběru nových pracovníků, své výhody a nevýhody. Pokud chceme v co nejkratším čase vybrat co nejkvalitnější uchazeče na volnou pracovní pozici, musíme se maximálně snažit nevýhody pohovorů eliminovat. Nikdy je neodstraníme všechny, ale pokud se nám to povede alespoň z větší části, ušetříme si spoustu další práce.

Výhody pohovorů jsou následující:

- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty zaměstnance, kteří s ním budou pracovat,
- umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo a organizace detailněji,
- poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností,
- poskytují uchazeči příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti,
- umožňují, aby tam, kde je to vhodné, posuzovalo uchazeče více tazatelů.

Nevýhody pohovorů na druhé straně jsou:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů (avšak strukturovaný a na chování založený pohovor a použití testů nebo assessment centre může pomoci překonat tento problém),
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně (tento problém lze zmírnit a měl by být zmírňován pomocí vzdělávání a nácviku),
- může dojít k tomu, že se z části pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou (tento problém lze zmírnit opět používáním strukturovaných pohovorů, testů a – tam, kde je to vhodné – assessment centre),
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor (opět tu pomáhá vzdělávání a nácvik a je žádoucí, aby uchazeče posuzovalo více osob, ať už po sobě nebo v rámci panelu).³⁸

Hlavním cílem pohovoru je nalézt toho správného zaměstnance, který bude mít takové kompetence, které mu umožní co nejlepší výkon v dané pracovní pozici. Proto se v další části své práce budu věnovat právě kompetencím – toto téma je pro personalisty velmi důležité a aktuální, protože pokud u uchazeče nalezneme požadované kompetence, je vysoce pravděpodobné, že díky nim bude pro nás tím pravým zaměstnancem.

Jazyk kompetence v posledních letech výrazně ovládl personální myšlení i praxi. Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování.³⁹

³⁸ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 473 – 474.

³⁹ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 193.

4 KOMPETENCE

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982). Jeho definice kompetence zní následovně:

„Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“⁴⁰

Od doby, kdy Boyatzis vyslovil tuto definici, vzniklo mnoho alternativních definic kompetence a bylo prezentováno mnoho názorů, co pojem kompetence přesně znamená a k čemu nám může být užitečný. Řadu dalších definic pojmu kompetence uvádí např. Armstrong (1999), ale lze shrnout, že všechny tyto definice mají společné to, že se týkají těch vlastností jedinců, které bezprostředně ovlivňují jejich výkon a úspěch na pracovišti. Proto zde neuvádím vyčerpávající seznam všech definic pojmu kompetence, které existují, protože to pro mou práci není stěžejní, ale také z toho důvodu, že bych vnesla do tématu týkajícího se kompetencí ještě větší terminologický zmatek, než se kterým se v literatuře již setkáváme.

Jak zmiňuje Bartoňková ve své knize *Firemní vzdělávání*, termín „**kompetence**“ je v současné době hojně užívaný jak v odborné literatuře, tak i v praxi.⁴¹ Je ale třeba si podrobněji vysvětlit, co vlastně tento termín znamená. „Kompetence“ se používá obvykle ve dvou základních významech:

- Kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu může někdo překročit svoje pravomoci (tj. zde kompetence), někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. Kompetence v tomto významu je možné na někoho přesunout.
- Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.⁴²

Jak dále Bartoňková uvádí, první význam tedy představuje něco, co je člověku dané zvenku, na základě konsenzu druhých (i když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu

⁴⁰ Boyatzis, R.: *The Competent Manager*, New York: Wiley, 1982.

⁴¹ Srov. Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 84.

⁴² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str.14.

schopností). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jenž mu umožňuje podat určitý výkon.⁴³

Zaměření mé práce (tedy hledání indikátorů kompetencí při přijímacím pohovoru) více odpovídá druhé pojetí. Kompetence tak představuje trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Je tedy třeba si uvědomit, že kompetence nejsou jen pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.⁴⁴

Armstrong (1999) kritizuje terminologickou nejednotnost a existenci tolika různých definic, kolik je autorů zabývajících se tímto tématem. Proto navrhuje, že nejlepším způsobem, jak se „prodat“ tímto žargonem a směsicí názorů, je definovat kompetence jednoduše jako chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu.

I tak ale zůstává problémem, že oblast schopností je zatížena žargonem a pro nás těžce pochopitelnými rozdíly mezi anglickými výrazy používanými v souvislosti s tímto tématem. Na základě této jazykové rozdílnosti je potřeba rozlišovat pojmy „**competence**“ a „**competency**“, respektive upozornit na to, že někteří autoři tyto termíny rozlišují a pracují s tímto rozlišením pak například i při tvorbě kompetenčních modelů (například Hroník, 2007, str. 62; Armstrong, 2002, str. 279). U obou termínů (tj. jak *competence* – v množném čísle *competences*, tak *competency* – v množném čísle *competencies*) jde v běžném jazyce, v běžné angličtině, jen o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně – stejně jako v češtině – pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Problém je v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho z uvedených tvarů se snaží přikládaný význam specifikovat. Přitom však jedni používají tvar *competence* pro kvalifikaci a tvar *competency* pro schopnost či schopnost chování, jiní zase naopak.⁴⁵

⁴³ Bartoňková, H.: *Firmní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 84.

⁴⁴ Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, str. 61.

⁴⁵ Srov. Bartoňková, H.: *Firmní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 85.

K vyjasnění problému v rozlišení těchto dvou pojmů nám může pomoci již zmíněný Armstrong (2002, str. 280) nebo Woodruffe (2000, str. 87):

- **Competency**

Termín zahrnuje osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování podle různých klasifikací. Je to schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.

Competencies jsou měkkými dovednostmi, které odlišují efektivní výkon od neefektivního.

Competency – představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon. Jde tedy o schopnost. Analýza competency (schopností) nějaké osoby probíhá jinak než analýza kvalifikace. Začíná od specifických typů chování a tyto typy seskupuje do typů schopností.

- **Competence**

Competence je pojem, který byl vytvořený ve Velké Británii jako základní část procesu vytváření standardů pro Státní skotský systém odborné kvalifikace. Competence lze definovat pomocí „funkční analýzy“, která stanovuje, co musejí být lidé v konkrétních rolích schopni dělat a jaké standardy práce se od nich očekávají. Týkají se očekávaného výkonu na pracovišti a standardů / norem a výsledků, tzn., jde zde o tvrdé schopnosti nebo způsobilosti.

Competence – představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pracovního místa, pro které je daná osoba způsobilá, které je oprávněna vykonávat. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost.

Oblasti kompetence jsou zcela konkrétní, protože jsou založeny na funkční analýze, která člení práce či pracovní místa na takové oblasti.

4.1 Anatomie kompetence

Podle toho, co jsem popsala výše, je zcela jasné, že neexistuje jednotné vymezení termínu kompetence. Nejširší pojetí je pravděpodobně Woodruffovo: Kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním

výkonem.⁴⁶ Kompetenci pak definuje jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Pracuje tak stejně jako Boyatzis s rozdílem mezi úkolem, který je potřeba splnit, a schopností (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Je tak rozlišováno mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost přinést), a tím, jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem.

Pokud je tedy pracovník kompetentní čili plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.⁴⁷

Jak podotýká Bartoňková (2010, str. 86), první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně snadno rozvíjet. Druhý předpoklad se však ovlivňuje již obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Tato oblast patří ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami, a nikoliv s osobností pracovníka. Ty však významně ovlivňují obě výše zmíněné oblasti.

Aby mohl být pracovník kompetentní, musí tedy splňovat všechny tyto tři podmínky současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. Největším úskalím při pohledu na kompetence bývá právě skutečnost, že jako kompetence se někdy označuje pouze manifestované (tedy pozorovatelné) chování. Lidé však mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně, mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy jim chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Někteří třeba nejsou požadované chování schopni provést, protože nemají motiv.⁴⁸

⁴⁶ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 26.

⁴⁷ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 27.

⁴⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 28.

John Burgoyne (1988) také poukazuje na to, že být kompetentní je něco jiného než mít kompetence. Prosté „mít kompetence“ vyvolává otázku, jak jsou používány, kdo je užívá a jak se jejich uživatel rozvíjí.⁴⁹

Anatomie kompetence

Na základě hierarchického modelu struktury kompetence (Kubeš, Spillerová a Kurnický) Bartoňková (2010, str. 87) zdůrazňuje, že kompetence, respektive projev kompetence, se velice úzce váže na složky intelektuálního kapitálu (kapitál lidský, strukturní a zájmový/společenský).

Kompetenci pak můžeme v tomto pojetí považovat za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Znamená to tedy, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou pracovník kompetenci má, umí ji projevit v jakékoli firmě a na jakékoli úrovni řízení (samozřejmě pokud jsou splněny výše uvedené tři hlavní předpoklady). Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.⁵⁰ Nikdy ale nebudeme vědět se stoprocentní jistotou, že se v dané situaci zaměstnanec skutečně zachová tak, jak nám napověděly jeho kompetence. Velký vliv má totiž i vnější prostředí a společnost, což jsou dynamicky se měnící prvky, a proto může docházet i ke změnám v chování jedince.

Kompetence můžeme dělit dle řady typologií a v teorii i v praxi se setkáme s velkým množstvím druhů kompetencí a způsobů členění. Pojem kompetence totiž můžeme chápat z hlediska chování jedince nebo na základě jeho práce, druhově nebo specificky, prahově nebo výkonově. Dále můžeme kompetenci uchopit jako rozlišující faktor - například Spenser a Spenser dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici:

1. **Prahové kompetence** (někdy nazývány jako základní) – to jsou základní charakteristiky, které každý pracovník potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly. Tyto kompetence však nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými.

⁴⁹ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 198.

⁵⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 30.

2. **Odlišující kompetence** (někdy nazývány jako kompetence vysokého výkonu) – to jsou právě ty kompetence, které rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných. Vytvářejí nadstavbu nad prahové kompetence.⁵¹

Dalším důležitým pojetím je **behaviorálně - personální pojetí** nebo **založené na práci / zaměstnání**.

Behaviorální nebo personální kompetence jsou základní vlastnosti jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí. Někdy bývají označovány jako „měkké dovednosti“. Behaviorální kompetence zahrnují takové vlastnosti, jako jsou interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti a orientace na úspěch. Tento typ kompetencí je typicky používán v procesech řízení pracovního výkonu, výběru a rozvoje pracovníků. Takovéto kompetence jsou „potvrzujícími kritérii“, tj. jsou odvozeny z analýz chování pracovníka v jeho pracovní roli.

Kompetence založené na práci nebo povolání se týkají očekávání výkonu na pracovišti a norem a výstupů, které se očekávají od lidí vykonávajících specifické role. Jsou odvozeny od explicitních specifikací chování nebo výsledků a jsou někdy označovány jako „tvrdé“ kompetence. Týkají se spíše výsledků než úsilí; spíše účinku než vkladu. Tyto typy kompetencí se používají v různých systémech přiznávání kvalifikace. Bývají označovány za „kriteriálně podložené standardy výkonu povolání“ a vypracovávají se na základě „funkční analýzy“ toho, co se očekává, že budou dělat lidé v jednotlivých rolích a jaké normy přitom budou plnit.

Tyto dva aspekty mají jednu věc společnou: týkají se požadavků na výkon ve skutečném životě. To znamená, že se zaměřují na výsledky chování, nikoliv na úroveň znalostí a požadovaných dovedností.⁵²

Přestože, jak uvádí Bartoňková (2010, str. 88), je kompetence vždy vázána na konkrétní úkol a je kontextualizovaná, jsou profese, pro které jsou vypracovány soubory tzv. **generických** (obecných) **kompetencí**. Ty vznikají ze snahy najít pro některé pozice (manažer, prodejce atd.) kompetence, které by nebyly vázány na konkrétní místo či úkol, ale byly by garantem dobrého výkonu v různých organizacích. Na základě toho vznikají i tzv. **generické kompetenční modely**. V teorii i v praxi však nalezneme řadu odpůrců i zastánců tohoto přístupu. Dle mého názoru se jednotlivé firmy liší svou misí a strategií, a je tedy nemožné, aby pozice prodejce ve výrobní firmě měla stejný soubor kompetencí jako pozice prodejce ve fitness centru.

⁵¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 32.

⁵² Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 195.

V literatuře můžeme nalézt i další členění kompetencí, patří k nim například Tyronovo členění na:

- **manažerské kompetence** (řešení konfliktů, koučování, hodnocení pracovníků, strategické plánování atd.);
- **interpersonální kompetence** (aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, kooperace, komunikace atd.);
- **technické kompetence** (například účetnictví, programování, sběr dat, analýza, sestavování rozpočtu atd.).⁵³

Další členění, které uvádí Bartoňková (2010, str. 89), je dělení kompetencí na **klíčové** (myšleno jako klíčové pro všechny zaměstnance), **týmové** (pro skupiny), **funkční** (finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.), **vůdcovské** a **manažerské** a řadu dalších.

Velmi přínosným členěním je i Klempovo – ten porovnal šedesát dva kompetenčních modelů z mnoha nadnárodních korporací a snažil se v nich vysledovat podobnosti. Při sjednocování terminologie vytvořil členění kompetencí na dva druhy:

- **praktiky** (zvyklosti) – tj. co lidé v určité pozici dělají, aby dosáhli žádoucího výsledku (například manažer může „určit vizi nebo směřování“, „zaměřit se na zákazníka“ apod.);
- **atributy** (vlastnosti) – tj. vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly (například manažer může mít „strategické myšlení“, „iniciativu“ atd.).⁵⁴

Jak na základě tohoto rozdělení vysvětluje Bartoňková (2010, str. 89), vlastnosti (atributy) jsou základní „suroviny“ potřebné k dosažení výkonu. Jsou to schopnosti lidí vykonávat práci. Praktiky jsou to, jak lidé své vlastnosti používají, a proto jsou pozorovatelné v jejich chování. Praktiky jsou závislé na přítomnosti vlastností. Například „přijímat tvrdá rozhodnutí“ (praktikum) může člověk zpravidla jen tehdy, pokud má vysokou míru „sebevědomí“ (vlastnost). Na druhé straně to ale neznamená, že když má někdo vysokou míru sebevědomí, musí přijímat tvrdá rozhodnutí. Vlastnost je jen předpoklad, že její nositel má jistý potenciál chovat se určitým způsobem nebo se tímto způsobem bude chovat s určitou pravděpodobností.

⁵³ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 32.

⁵⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, str. 37.

4.2 Složky kompetence

Různé chápání a používání pojmu kompetence, velké množství definic tohoto termínu – to vše je zajisté velmi matoucí. Abychom si to učinili ještě složitější, objevují se také různé pohledy na složky kompetence. Někteří autoři jsou toho názoru, že pojem kompetence představuje chování jedinců při plnění svých funkcí a znalosti a dovednosti, které ovlivňují chování nebo tvoří jeho základ. Další autoři se domnívají, že kompetence se týkají pouze chování. Osobní atributy, jako jsou znalosti, dovednosti a „odbornost“ či „kvalifikace“, by měly být brány v úvahu odděleně jako vstupy, které držitelé pracovních míst vkládají do své práce a které jsou jejich chováním transformovány do výstupů.

Armstrong (1999) v této souvislosti cituje Coombeho doporučení, aby kompetence byly popisovány jako vstupy, výstupy nebo procesy:

- Jako **vstup** (input) představuje kompetence schopnost nebo potenciál člověka vykonávat dobře nějaký úkol. Schopnost zahrnuje znalosti, dovednosti a postoje. Kompetence jako vstupy mohou mít dvě formy: buď ty, které je možno získat studiem, výcvikem nebo zkušeností, nebo ty, které jsou jedinci vrozené, jsou mu „vlastní“ a které je obtížné ovlivnit. Problémem používání kompetence jako vstupu je její měření, a to jak pokud jde o stanovení míry, v jaké vzdělávání vede ke zlepšení výkonu, tak pokud jde o určení, nakolik je někdo úspěšný při aplikaci těchto vstupů.
- Model **výstupu** (output) je tudíž založen na předpokladu, že pojem kompetence má smysl jen tehdy, pokud lze prokázat, že kompetence byly použity efektivně.
- Model **procesu** charakterizuje kompetence jako proces spojující vstupy a výstupy. Vstupy jsou znalosti a dovednosti, výstupy jsou dosažení očekávaných výsledků a proces používání znalostí a dovedností k dosažení cílů je kompetence. Výstupy kompetence se měří hodnocením toho, nakolik byly kompetence použity efektivně.⁵⁵

4.3 Popisy kompetencí

Popisy kompetencí mohou být označovány jako soustavy kompetencí, mapy kompetencí nebo profily kompetencí.

⁵⁵ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 199 – 200.

- **Soustavy kompetencí** jsou definice požadavků na kompetence, které zahrnují všechny klíčové práce v organizaci nebo všechny práce ve skupině prací. Soustavy kompetencí se tedy mohou skládat z „druhových kompetencí“.
- **Mapy kompetencí** popisují různé aspekty nebo kategorie kompetentního chování v určitém zaměstnání z hlediska takových dimenzí kompetence, jako je schopnost strategického řízení, řízení zdrojů a kvality.
- **Profily kompetencí** stanovují kompetence požadované pro efektivní výkon v nějaké specifické roli. Ty mohou být vypracovány ve formě „rozlišovacích kompetencí“.
- **Skupiny a seznamy kompetencí** jednoduše popisují hlavní dimenze kompetence pro jedince v soustavách, mapách nebo profilech.⁵⁶

4.4 Kompetence organizace

Kompetencemi nemusí být vybaven pouze jedinec, ale i organizace. Základní **kompetence organizace** představují její silné stránky. Jedno z nejčastějších členění základních kompetencí organizace je:

- individuální kompetence (neboli kompetence jednotlivce),
- organizační kompetence,
- klíčové kompetence.⁵⁷

Základní kompetence umožňují budovat nové trhy a odstraňovat konkurenci. Růst podniku lze tedy dle tohoto pojetí zajistit pouze systematickým a trvalým rozvojem základních kompetencí. Pokud tak organizace činí, využívá zdroje, systémy, filozofie, principy a postupy k dosažení jedinečného konkurenčního postavení na trzích, kde si vytváří nekonkurenční prostředí. Identifikace a rozvoj základních kompetencí a nalezení trhů, na kterých je firma může uplatnit, je základem strategického úspěchu.⁵⁸

⁵⁶ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 200 – 201.

⁵⁷ Šmída, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003, str. 38.

⁵⁸ Bartoňková, H.: *Firmní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 90.

Individuální kompetence

Individuální kompetence představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Tyto kompetence mohou mít naprosto všichni zaměstnanci podniku, od pracovníků na nejnižší úrovni až po vrcholové vedení. Rozvoj těchto kompetencí vychází především z dostatečné motivace pracovníků, musejí mít možnost seberealizace. Rozvoj individuálních kompetencí ve firmě je vázaný na ostatní personální činnosti a na charakter firemní kultury. Rozvoj těchto kompetencí je rovněž velmi úzce vázán na kvalitně vytvořený strategický rámec, který rozvoj individuálních kompetencí nejen umožňuje, ale i podporuje.⁵⁹

Organizační kompetence

Organizační kompetence představují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví. Dle Šmídy (2003, str. 40) sem například patří:

- plánování práce,
- organizování zdrojů,
- řešení krizových situací,
- dokončování úkolů,
- měření postupu prací,
- řízení rizika.

Organizační systémy vytvářejí lidé, vspělost organizačních systémů je tak přímo závislá na kvalitě lidského kapitálu v dané firmě. Cílem je využívat znalostí prostředí konkrétního odvětví a vytvořit organizační systémy a postupy, které umožní vytvořit synergický efekt s oběma zbývajícími typy kompetencí (individuálními i klíčovými).⁶⁰

Klíčové kompetence

Klíčové kompetence představují podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (2007) souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které

⁵⁹ Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 91 – 92.

⁶⁰ Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 92.

kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.⁶¹

Nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který pozitivně působí na osobní rozvoj a určuje mj. míru ekonomického statusu.⁶²

Kompetentním je tedy jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj „lidský kapitál“, tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti a případně také zkušenosti a zdroje motivace.⁶³

Dle Bartoňkové (2010, str. 92) existuje řada vymezení klíčových kompetencí. Zjednodušeně řečeno představují klíčové kompetence ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu. Často jsou velmi úzce vázané na danou technologii (zvláště u výrobních organizací). Tvorba klíčových kompetencí tak znamená, že podnik dokáže výjimečným způsobem využít nejmodernější technologii nebo své specifické dovednosti v určitém oboru.⁶⁴ Klíčovými kompetencemi se tak firmy vzájemně odlišují, i když pracují ve stejné oblasti, ve stejném odvětví. Na trhu tak vzniká konkurenční prostředí, které podněcuje firmy k ještě vyšším výkonům a k tomu, aby byly stále o krok napřed před konkurencí. Klíčové kompetence představují základ pro stanovení kritérií potřebných při výběru pracovníků a mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců.

Klíčové kompetence byly popsány již v roce 1974 Mertensem. Klíčové kompetence v tomto pojetí zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní rysy a vlastnosti osobnosti.⁶⁵ Můžeme tedy říci, že klíčové kompetence jsou tak v tomto pojetí specifické tím, že jsou samy o sobě obsahově neutrální, jelikož jsou použitelné pro jakýkoli obsah. Bartoňková (2010, str. 93) ale nezapomíná zdůraznit, že jejich zprostředkování je vždy nutně vázáno na konkrétní obsah.

Dle Belze a Siegrista (2001, str. 27) zahrnují klíčové kompetence celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí ze spolupůsobení:

⁶¹ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 18.

⁶² Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 46.

⁶³ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 20.

⁶⁴ Šmída, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003, str. 42.

⁶⁵ Beneš, M.: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 37.

1. **sociální kompetence** (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost);
2. **kompetence ve vztahu k vlastní osobě** (kompetenční zacházení se sebou samým, schopnost reflexe vůči sobě samému, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet atd.);
3. **kompetence v oblasti metod** (tj. plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, analyzovat, vypracovávat tvořivé řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat něco do kontextu, zvažovat šance a rizika atd.).

V praxi jsou pak v souladu s tímto členěním požadovány následující schopnosti (Belz – Siegrist, 2001):

- komunikace a kooperace,
- kreativita a schopnost řešit problémy,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- schopnost učit se a schopnost myslet,
- argumentace a hodnocení.

Odišný přehled nejdůležitějších klíčových kompetencí podává Miller (2003, s. 12, upraveno):

- sebedůvěra,
- komunikace,
- pohotovost,
- prezentace,
- tvořivost,
- schopnost učit se a soustředit se,
- management času a sebe sama,
- uvolnění, energie, osvěžení.⁶⁶

Klíčové kompetence mají delší životnost než odborné kvalifikace, proto mohou sloužit jako základ pro další učení.⁶⁷

⁶⁶ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 47.

⁶⁷ Beneš, M.: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 45.

Jak popisují Veteška a Tureckiová (2008, str. 46), kompetence mají kromě individuální rovněž sociální dimenzi. Na rozdíl od kvalifikace kompetence vyjadřují jednání v reálných situacích. Kompetence jsou tedy relativní, neboť situace a okolnosti se mění. Z tohoto pohledu bývají kompetence nejčastěji děleny na odborné, metodické, sociální a osobnostní.

Existuje ovšem řada dalších členění kompetencí. Kompetence můžeme například dělit na koncepční, sociální a technické, nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní, případně na manažerské, interpersonální a technické. Užívané je také členění na kompetence klíčové, týmové, funkční a vůdcovské a manažerské.⁶⁸

Závěrem můžeme říci, že kompetence v sobě zahrnuje tyto složky:

- **know-what** (doslova „vědět co“) – faktografické poznatky, které lze kodifikovat a které se snadno předávají;
- **know-why** („vědět proč“) – vědecké poznání;
- **know-how** („vědět jak“) – schopnost provádět určité úkoly;
- **know-who** („vědět kdo“) – vědět, kdo disponuje nezbytný know-what, know-why, know-how.⁶⁹

Pouze efektivní propojení a využívání všech výše uvedených složek je předpokladem pro kompetentní jednání. A právě z tohoto důvodu se v poslední době postupně oproti přístupům tradičním prosazuje ve vzdělávání a řízení (managementu) přístup podle kompetencí.⁷⁰

4.5 Znaky kompetence

Charakteristické znaky kompetence jsou tyto:

- **Kompetence je kontextualizovaná** – to znamená, že je (respektive by měla být) vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.); předpokládá

⁶⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 56.

⁶⁹ Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, str. 94.

⁷⁰ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 33.

efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.

- **Kompetence je definovaná standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktů vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.⁷¹

Zvládnutí kompetence v požadované míře (kompetentnost) je posuzována úspěšností chování jedince v různých živostních situacích. Můžeme tedy říci, že kompetentní je ten člověk, který běžně zvládá rozdílné úkoly a životní situace. Jak popisují Veteška a Tureckiová (2008, str. 29), o tomto člověku lze říci, že je úspěšný ve svých sociálních rolích.

Ve shodě s výše uvedeným lze konstatovat, že kompetence se týkají celé osobnosti člověka (jeho schopností, vlastností i motivů) a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak mohou být rozvíjeny a ztráceny.

Nesmíme opomenout skutečnost, že kompetence se projevuje v chování (v činnosti) a že žádný jedinec nedisponuje všemi potřebnými kompetencemi.⁷²

Veteška a Tureckiová (2008, str. 48) dále zmiňují, že rozsáhlou analýzu oblastí rozvoje podal v roce 2000 Lombardo (in Krohe, 2004). Ta zahrnuje komplexní spektrum kompetencí a jedná se o následující oblasti:

1. Nápaditost a vynalézavost – schopnosti reagovat za nejednoznačně definovaných podmínek a při nestrukturovaných problémech.
2. Zvládnutí úkolů v komplexnosti – schopnost začít a ukončit jednotlivé úkoly, včetně schopnosti přebírat řízení a vedení.
3. Rychlé čerpání nových vědomostí – míra informační gramotnosti (schopnost rychle se učit, dobře třídit a zpracovávat informace).

⁷¹ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 25.

⁷² Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 30.

4. Rozhodnost – rychlé a jednoznačné rozhodování.
5. Vedení spolupracovníků – schopnost delegovat pravomoci a umění řídit.
6. Vytváření rozvojového prostředí – umožnění volných a kreativních přístupů u podřízených.
7. Schopnost zvládat a řešit konflikty – umění technik pro řízení konfliktů a sporů.
8. Týmová orientace – schopnost povzbuzovat týmového ducha.
9. Získávání talentovaných zaměstnanců – schopnost spolupracovat s odlišnými osobnostními typy.
10. Vytváření a vylepšování mezilidských vztahů – empatie a vyjednávací schopnosti.
11. Soucit, takt a citlivost – jak jedinec umí komunikovat, předávat a přijímat zpětnou vazbu.
12. Přímočarost a otevřenost – otevřený projev prostý cynismu a ironie.
13. Rovnováha mezi soukromým životem a prací – schopnost zvládat stresové faktory a kvalitní time management.
14. Sebeuvědomění – schopnost využívat zpětnou vazbu od okolí.
15. Mezilidské vztahy – jak jedinec buduje přátelské a otevřené prostředí v organizaci.
16. Flexibilita a vyrovnanost – potřeba nezacházet do extrémů při současné adaptibilitě na nové podmínky.

Jednotlivé oblasti jsou dále rozpracovány do jasně definovaných kompetencí.

Na mnoha stranách jsem se věnovala pojmu kompetence, ale dosud jsem se nezmínila, jaké **uplatnění v praxi** kompetence má. Jde hlavně o oblasti získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků.

Pro mou práci je klíčové **uplatnění kompetencí při získávání a výběru nových zaměstnanců**. Tento přístup se zaměřuje spíše na výkon než na obsah práce. Znamená to definovat kritéria výkonu z hlediska profilu kompetence pro jednotlivé práce (pracovní místa). Procesy získávání pracovníků vycházející z kompetencí jsou založeny na identifikaci kompetencí, které vyhovují následujícím kritériím:

- uchazeči prokázali své kompetence ve svém pracovním nebo vysokoškolském životě – např. iniciativu,
- je pravděpodobné, že budou předpovídat úspěšný pracovní výkon, např. motivace k výsledkům,
- mohou být hodnoceny v cíleném rozhovoru, v němž např. mohou být uchazeči požádáni, aby uvedli příklady konkrétních úspěšných pracovních situací,

- mohou být použity jako kritéria v assessment centru.⁷³

4.6 Kompetenční modely

Podstatou kompetencí a kompetenčních modelů je skutečnost, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.⁷⁴ Což znamená, že dva obchodníci z téže firmy mají v popisu práce totéž, ale každý svou práci odvádí trochu jinak. Přitom ale mohou mít oba stejné výsledky a nemůžeme tedy říct, který způsob je lepší. Může ale dojít k situaci, kdy jeden z obchodníků má kompetence na vyšší úrovni, ale přitom má horší výsledky. Proto si ani při výběru zaměstnanců na základě analýzy kompetencí nemůžeme být zcela jisti, že zaměstnanec, kterého takto vybereme, bude mít vynikající výsledky při výkonu dané pozice.

Hroník (2007, str. 66) rozlišuje v kompetenčním přístupu dvě hlavní východiska: rysový přístup a situacionalismus:

Rysový přístup v podstatě říká, že bez ohledu na situaci, v níž se člověk nachází, uplatňují se jeho vlastnosti (trvalé a neměnné, respektive jen velmi pomalu měnitelné). Za základní jednotku zde považujeme rys (například pečlivost, introverze, družnost, stabilita apod.). Rysy jsou menšími jednotkami než kompetence. Mezi základní nevýhody rysového přístupu patří, že nezohledňuje situaci a role, má jen slabou vazbu na výkon a žádnou vazbu na strategii.

Situacionalismus je opakem rysového přístupu. Ve své vyhraněné podobě říká, že výsledek je vždy podmíněn situací. Variabilita chování odpovídá variabilitě situací.

Kompetenční model má obecně blíže spíše k situacionalismu než k rysovému východisku.

V kompetenci je však i vliv vlastností, a proto můžeme spíše uvažovat o systémovém přístupu, který kloubí situační východisko a rysový přístup.

Kompetenční model je důležitý pro jeho aplikaci v systému řízení lidských zdrojů. Kompetenční model je využitelný v oblasti vzdělávání pracovníků a dále také v personálních činnostech, jako je výběr, hodnocení a kariérové plánování.

⁷³ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 206 – 207.

⁷⁴ Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, str. 64.

4.7 Matice kompetencí

Někteří autoři (Veteška – Tureckiová, 2008) mluví o tom, že u kompetenčního modelu tato cesta nekončí, ale následuje další krok a tím je vytvoření **matic kompetencí**. Matice kompetencí může následně vést k vytvoření kompetenčních profilů, které jsou žádoucí pro jednotlivé vymezené pozice ve firmě.

Řada autorů vůbec nerozlišuje pojmy „kompetenční model“ a „kompetenční profil“ nebo používá pouze termín „kompetenční model“. Rozlišení zmíněných termínů můžeme nalézt u Lorenze, Rohrschneiderové a Pomikálkové (2005), kteří konstatují, že **kompetenční profil** se více váže na danou osobu, a je tedy výstupem z implementace kompetenčního modelu a matice kompetencí směřující k vytvoření kompetenčního profilu jednotlivých pracovníků. Kompetenční model je tak více vázaný na danou pozici, na popis práce, analýzu práce a daného pracovního pole, kompetenční profil na daného konkrétního pracovníka.

Pokud se vrátíme k výše uvedenému termínu „matice kompetencí“, lze konstatovat, že se jedná o podrobnější rozpracování kompetenčního modelu. Tato matice v sobě spojuje požadavky a možnosti.

Veteška a Tureckiová (2008, str 102) shrnují charakteristiku těchto tří termínů (kompetenční model, kompetenční profil, matice kompetencí) následovně: Kompetenční model obsahuje rozpracované charakteristiky kompetencí a projevy chování. Matice kompetencí umožňuje určit a definovat úroveň rozvoje a profil kompetencí umožňuje uvést úroveň rozvoje, přičemž míra rozvoje kompetencí se pro danou pozici může lišit.

Matice kompetencí je horizontálně členěna podle úloh, které jsou ve firmě vykonávány, a vertikálně podle kompetencí, které jsou k tomu nezbytné. Jednotlivé sloupce pak představují požadované úlohy, které mají být vykonávány v konkrétních rolích. Řádky matice jsou pak vyhrazeny jednotlivým lidským zdrojům (kompetence, znalosti, dovednosti, schopnosti), které mohou být pro vykonávání úloh (sloupce) vyžadovány.⁷⁵

Autoři Plamínek – Fišer (2005) dále zmiňují, že pro převedení kompetenčního modelu je možné používat v jistém smyslu standardní matici, která poskytuje základní orientaci pro definování požadovaných kompetencí pro „standardní úlohy ve standardních firmách“. Pro dosažení, respektive pro eliminaci přílišné statickosti kompetenčního modelu je vhodnější pracovat s maticí kompetencí na míru pro danou firmu, nebo ji alespoň doplnit o specifické role a úlohy v horizontálním členění a o specifické zdroje – zejména znalosti a dovednosti – ve členění

⁷⁵ Plamínek, J., Fišer, R.: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005.

vertikálním. V průsečíku řádků a sloupců jsou pak doplňována dle konkrétní situace v konkrétní firmě čísla, která představují míru kvantity nebo kvality, ve které má být příslušný zdroj pro úspěšný výkon příslušné úlohy ve firmě k dispozici.

Jak vysvětluje Bartoňková (2010, str. 104), matice kompetencí nám umožňuje pracovat například s možností, že pro různé úlohy sáheme pro shodné lidské zdroje, což ale bude vyžadovat různou úroveň zvládnutí těchto zdrojů. V matici kompetencí tak na průsečíku řádků a sloupců vidíme požadovaný stupeň zvládnutí zdroje pro konkrétní úlohu. To velmi usnadňuje nejen plánování rozvoje pracovníků, ale i hodnocení pracovníků, respektive hodnocení či měření úrovně kompetencí.

Přestože většina firem v dnešní době již operuje s pojmem kompetence a uvědomuje si jeho důležitost pro všechna odvětví personalistiky, ještě jsem se u žádné firmy nesetkala s tím, že by pracovala také s maticí kompetencí. Bez ohledu na její užitečnost si myslím, že veřejnost není ještě zcela s tímto pojmem obeznámena, a nedokáže tak ocenit jeho přínos.

5 LIDSKÝ ZDROJ NEBO LI DSKÝ KAPITÁL

S pojmem kompetence úzce souvisí také pojem lidský zdroj nebo lidský kapitál. V teorii managementu je lidský kapitál považován za součást kapitálu intelektuálního, který tvoří protiváhu kapitálu finančnímu a kromě lidského je dále tvořen kapitálem strukturálním a zákaznickým („vztahovým“). Lidský kapitál je souhrnem kompetencí (zde míněno zejména ve smyslu funkčních znalostí a dovedností, včetně psycho-sociálních), postojů a intelektu. Z tohoto vymezení je jasně vidět, že pojem kompetence prostupuje současnou teorií managementu, a také to, že se rozlišuje mezi intelektem (inteligencí či intelektuálními schopnostmi) a kompetencemi.⁷⁶

Lidský kapitál můžeme tedy chápat jako vědění a dovednosti, které podporují osobní, sociální a ekonomický blahobyt a kvalitu života. Proto se ve vyspělých společnostech považují výdaje na vzdělání za investice do zvyšování lidského kapitálu.

Pojem klíčová kompetence může a bývá v kontextu řízení a rozvoje lidských zdrojů použit ve dvojím významu – kompetence je klíčová:

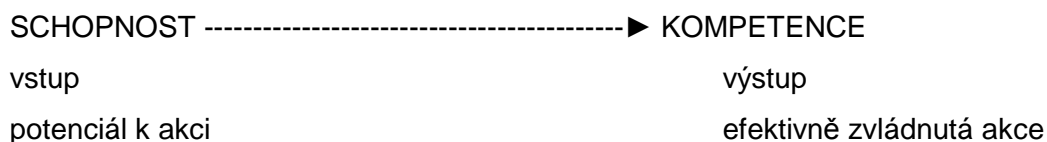
⁷⁶ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 24.

1. v užším pojetí – když je nejdůležitější („životně“ či „kriticky“ významná) pro další **úspěšné fungování organizace** (obvykle nějaká specifická funkční nebo profesně-technická znalost, někdy předávaná jako taktní, jindy jako součást know-how organizace, tedy jako strukturovaná explicitní znalost),
2. v širším pojetí – je průřezová, **druhově** (profesně či odvětvově) **nespecifická** nebo **generická** (tj. taková, jejíž využívání „otevívá dveře úspěchu“ v nejrůznějších oblastech lidské činnosti, proto se sem obvykle řadí především efektivně využívané sociálně psychologické dovednosti, resp. individuální kompetence k jednání).⁷⁷

Pojem zdroj byl výše uveden ve významu „vstupů do systému“. To znamená soubor veškerých informací, znalostí, dovedností a dřívějších zkušeností jedince a jeho znalost postupů řešení problémů. Tyto své zdroje pak může jedinec libovolně kombinovat a používat je při plnění různých úkolů a při dosahování určitých cílů. Pokud tedy jedinec úspěšně dosáhne žádoucího a předem definovaného cíle, můžeme hovořit o kompetentním jednání. V češtině v tomto významu můžeme použít i termín způsobilost. Člověk je způsobilý („má kompetenci“) ve chvíli, kdy dokáže efektivně propojit „zdroj“ se situací, v níž se nachází, nebo úkolem, který má splnit.⁷⁸

Veteška a Tureckiová (2008, str. 26) pak dále zdůrazňují základní rozdíly mezi pojmy **kompetence a schopnost**. Schopnost můžeme v tomto kontextu definovat jako předpoklad k výkonu, jeden ze zdrojů, který má člověk k dispozici a jenž se obvykle pojí s určitou oblastí lidské činnosti. Ale mít potřebné schopnosti neznamena, že člověk bude úspěšný při svém konání. Předpoklad existence nebo měření schopností tedy nezaručuje úspěšné jednání v konkrétních situacích.

Podle tohoto přístupu lze schopnost označit jako jeden ze vstupů a kompetenci jako výstup. Jejich vztah je znázorněn níže a můžeme jej nazvat jako „efektivní využití schopností pro vznik kompetence“ (Veteška a Tureckiová, 2008, str. 27).



⁷⁷ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 25.

⁷⁸ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 26.

Dalším důležitým vztahem je vztah mezi pojmy **kvalifikace a kompetence**. Jak vysvětlují Veteška a Tureckiová (2008, str. 39), není tento vztah v odborné literatuře jednotně vymezen. Kompetence bývají v kontextu zvládnání pracovních situací a úkolů nejčastěji vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi a zkušenostmi konkrétního pracovníka. To, že je pracovník kompetentní tedy znamená, že je schopný. V odborné literatuře se pro tento termín často používá synonymum kvalifikace – tou se rozumí soustava schopností potřebných k získání potřebné způsobilosti k výkonu určité specifické činnosti, tedy vztah člověka a práce.⁷⁹

⁷⁹ Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008, str. 39.

Jak jsem již uvedla výše, pro každou pozici ve firmě je vytvořen tzv. „Job description“ neboli „Popis pracovní pozice“, ve kterém je podrobně popsána náplň práce dané pozice, její oblasti zodpovědnosti a mise. Dále v něm nalezneme také požadavky, které by měl uchazeč o pracovní pozici splňovat – jedná se o požadavky na vzdělání, praxi a osobnostní charakteristiky. Lze tedy shrnout, že jde o seznam kompetencí, kterými by měl uchazeč disponovat, aby mohl vykonávat náplň pracovní pozice co nejlépe a plnil veškeré požadavky a pracovní úkoly.

K tomu, abychom vybrali kompetentního pracovníka, je zapotřebí provést **analýzu kompetencí**. Definice analýzy kompetence zní následovně: „Analýza kompetence se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kompetence pro práci a analýzou chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují výkon práce.“⁸⁰

Existuje několik přístupů k analýze kompetencí:

- názor experta,
- strukturovaný rozhovor,
- workshop (seminář),
- funkční analýza,
- metoda kritických případů,
- analýza pomocí síta prvků práce (reporty grid),
- hodnocení pracovní kompetentnosti.⁸¹

Pro mou práci je stěžejní přístup **strukturovaného rozhovoru**. Dále se budu věnovat výzkumu, jehož cílem bude nalezení indikátorů kompetencí v životopisech uchazečů a v záznamech pohovorů, které jsem s nimi absolvovala. Dle Armstronga (1999) základní otázka zní: „Které jsou pozitivní nebo negativní indikátory chování, jež přispívá nebo nepřispívá k dosažení vysoké úrovně výkonu?“

Na základě popisu pracovní pozice je mi známo, kterými kompetencemi by měli kandidáti disponovat, a tyto kompetence se budu snažit najít v jejich životopisech a hlavně v záznamech osobních pohovorů. Mým cílem je zjistit, zda se při výběrovém řízení a při pohovoru zaměřuji skutečně na analýzu kompetencí a hledání indikátorů kompetencí, které mi mohou říci, zda je kandidát na danou pozici vhodný, nebo požadované kompetence u uchazečů nenacházím, protože je nehledám správným způsobem.

⁸⁰ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 223.

⁸¹ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 224.

6 VÝZKUMNÝ ZÁMĚR – HLEDÁNÍ INDIKÁTORŮ KOMPETENCÍ V PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Cílem mého výzkumného záměru je **nalézt indikátory kompetencí**, které jsou požadovány na pozici Sales Engineer Aftermarket tak, aby byl vybrán co nejvhodnější kandidát. Předmětem tohoto výzkumu je **deset uchazečů** na obsazovanou pozici a použitá metodika šetření je **analýza dokumentů** (životopisy uchazečů) a **analýza záznamu osobních pohovorů**. Všichni uchazeči vyslovili souhlas se zpracováním osobních údajů a s písemným záznamem přijímacího pohovoru.

Pozice Sales Engineer Aftermarket je obchodní pozice, jejíž hlavní náplní je nabízet poprodejní služby, jako například záruční servis nebo opravu a dovoz náhradních dílů.

6.1 Popis pracovní pozice Sales Engineer Aftermarket

Popis pracovní pozice	Datum: 1. 1. 2010
Oddělení: Compressor technique, CTS Název: Sales Engineer Aftermarket	Verze: 1
<p>1. Mise</p> <ul style="list-style-type: none">• Prodávát a podporovat poprodejní servis• Navazovat, rozvíjet a udržovat kontakty se zákazníky prostřednictvím osobních návštěv, telefonních hovorů a korespondence <p>2. Náplň práce</p> <ul style="list-style-type: none">• Hledat nové příležitosti na trhu, dosahovat / překračovat roční prodejní cíle v přiděleném regionu• Poskytovat pomoc zákazníkům a snažit se vyřešit jejich problémy se zakoupenými produkty• Uzavírat servisní smlouvy• Monitorovat trh a konkurenci – shromažďovat, vyhodnocovat a analyzovat informace o trhu• Podporovat prodej originálních náhradních dílů <p>3. Požadovaná praxe</p> <ul style="list-style-type: none">• Minimálně 3 roky zkušeností z prodejní pozice	

4. Požadované znalosti

- Dobrá znalost průmyslových produktů
- Dobrá znalost práce na počítači
- Komunikativní úroveň znalosti anglického jazyka

6. Dosažené vzdělání

- Ukončené vysokoškolské vzdělání technického zaměření

1. Osobnostní požadavky

- Silná orientace na prodej
- Schopnost efektivně komunikovat se zákazníky
- Schopnost navazovat nové obchodní kontakty pomocí tradičních i inovativních prodejních technik
- Schopnost získávat a analyzovat data z trhu ve spojení s konkurencí a novými příležitostmi
- Zájem seznamovat se s novými lidmi a budovat intenzivní obchodní vztahy s lidmi na všech úrovních v organizaci

6.2 Klíčové kompetence pro pozici Sales Engineer Aftermarket

Z výše uvedeného popisu pracovní pozice vyplývají klíčové kompetence, které by měl uchazeč mít, aby byl úspěšný při jejím výkonu. Tento seznam klíčových kompetencí je sestaven pro každou pozici ve firmě a je uložen (podobně jako popis pracovní pozice) ve firemní databázi tak, aby byl kdykoli k dispozici. Popis pracovní pozice a seznam klíčových kompetencí vytváří nadřazený příslušné pozice ve spolupráci s personálním oddělením.

I. komunikativní dovednosti:

– dovednost vyjadřovat se ústně a písemně přiměřeně situaci (komunikace se zákazníky a kolegy), zpracovávat písemné materiály (korespondence, smlouvy, objednávky), schopnost prezentovat se; schopnost názorně vysvětlit a popsat situaci, problém či jeho řešení;

II. personální a interpersonální dovednosti:

– personální: dovednost využívat znalost sebe sama a sebekontroly pro realizaci stanovených cílů, dovednost zdokonalovat se vlastním učením a zlepšovat svůj pracovní výkon, dovednost dodržovat zdravý životní styl tak, aby mohl vykonávat pracovní náplň bez zbytečných omezení,

– interpersonální: dovednost vycházet s druhými lidmi a pracovat s nimi na dosažení kolektivních cílů, přijímat odpovědnost za vlastní práci i za práci ostatních;

III. dovednosti řešit problémy a problémové situace:

– schopnost identifikovat a analyzovat problémy, zvažovat možnosti jejich řešení, vybírat a navrhnout řešení, která budou v daném kontextu optimální, stanovovat efektivní postupy při realizaci řešení a dodržovat je, schopnost stanovovat priority a plánovat si čas;

IV. prodejní schopnosti:

– dovednost získávat nové akvizice, orientace na zákazníka, schopnost hledat nová řešení a postupy, schopnost improvizovat;

V. dovednost využívat informační technologie a pracovat s informacemi:

– dovednost pracovat s osobním počítačem (běžné uživatelské programy, využívat rozmanitých informačních zdrojů (internet, firemní databáze) a informací různého druhu a charakteru v pracovním životě.⁸²

Na tuto pozici bylo vybráno celkem deset uchazečů, kteří svým osobnostním a profesionálním profilem odpovídali požadavkům na danou pozici, tudíž byli považováni za vhodné kandidáty. Tyto uchazeče jsem vybírala na základě analýzy zaslaných dokumentů (životopis, motivační dopis) a museli splňovat následující kritéria:

1. vysokoškolské vzdělání technického zaměření (ČVUT, Báňská Univerzita v Ostravě atd.),
2. minimálně tři roky praxe na technické či obchodní pozici,
3. středně pokročilá znalost anglického jazyka.

Všech deset uchazečů bylo pozváno na osobní pohovor do sídla naší firmy. Před zahájením vlastního pohovoru byli kandidáti požádáni o souhlas s nahráváním pohovoru a následným použitím nahrávky pro mou diplomovou práci – tento souhlas vyslovili všichni zúčastnění. Záznamy pohovorů tvoří přílohu této práce. Následující kapitoly budou věnovány průběhu výzkumu, shrnutí a vyhodnocení jeho výsledků.

⁸² Upraveno dle Dvořáková, M.: Technologie vzdělávání dospělých. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011, str. 60.

6.3 Analýza indikátorů klíčových kompetencí uchazečů

V první řadě jsem hledala indikátory kompetencí v materiálech zaslaných uchazeči, zejména v jejich životopisech. Jelikož úroveň některých kompetencí, které jsou požadovány (např. komunikativní dovednosti), nelze na základě životopisu vyhodnotit, byl nezbytný osobní kontakt na přijímacím pohovoru, který přispěl ke kompletizaci informací o kandidátovi a k finálnímu vyhodnocení jeho kompetencí pro obsazovanou pozici.

U každého kandidáta jsem posuzovala, nakolik disponuje požadovanými kompetencemi, a tuto skutečnost jsem hodnotila na stupnici od 0 do 5. Pokud je uchazeč u dané kompetence ohodnocen číslem 0, znamená to, že jedinec touto kompetencí nedisponuje vůbec. Naopak je-li uchazeč ohodnocen číslem 5, je v konkrétním ohledu zcela kompetentním.

K nezaujatému posouzení úrovně kompetencí u všech kandidátů, posloužil strukturovaný pohovor a explicitně stanovená kritéria hodnocení – obojí bude konkretizováno v dalším výkladu. Hlavní předností strukturovaného pohovoru je, že všichni uchazeči odpovídají na stejné otázky, a to v identickém znění i pořadí. V jejich odpovědích pak bylo možné identifikovat zmiňované indikátory kompetencí a následně analyzovat, nakolik je kandidát v příslušném směru kompetentním. Nakonec na základě stanovených kritérií byl uchazeči přidělen příslušný počet bodů.

Kandidát, který získá nejvíce bodů, by tedy měl být nejvhodnější osobou pro výkon pracovní pozice. Tento postup podstatně eliminuje osobnostní zaujetí personalisty a emotivní hodnocení uchazečů na základě sympatií či antipatií.

6.3.1 Otázky používané při strukturovaném pohovoru

A. Rozhodnost – zvládnání práce

1. Jak postupujete, pokud máte řešit několik priorit najednou? Jak stanovíte, které jsou nejdůležitější při plánování Vašeho času?
2. Jak řešíte situaci, kdy se Vám nepodaří i přes Vaši snahu zvládnout zadaný úkol?

B. Umění prezentace – způsob vyjadřování

3. Popište situaci, kdy jste přesvědčil ostatní o tom, že máte pravdu.

C. Flexibilita

4. Vyličte situaci, při níž jste se musel rychle přizpůsobit nějaké změně?
5. Popište poslední zkušenosti, kdy jste nesouhlasil s určitým předpisem nebo procedurou zavedenou managementem. Jak jste reagoval?

6. Pracujete raději sám nebo v týmu?
- D. Motivace prodávat
7. Co Vás motivuje prodávat? Uveďte alespoň 4 věci.
 8. A když se nedaří? Kde hledáte motivaci?
 9. Uveďte příklad, kdy jste se extrémně snažil překročit obvyklý prodej. Jaké důvody Vás k tomu vedly?
 10. Co Vás na této práci láká?
 11. Co Vás baví na obchodě? A co Vás nebaví?
- E. Schopnost navazovat kontakty
12. Jakým způsobem děláte akvizici? Uveďte příklad.
 13. Největší Váš úspěch – zákazník? Jakým způsobem jste ho získal?
 14. A Váš největší neúspěch?
- F. Odolnost vůči zátěži
15. Jakým způsobem řešíte situaci, kdy se Vám nedaří dlouhou dobu nic prodat?
- G. Orientace na zákazníka
16. Povězte mi o Vašem nejobtížnějším zákazníkovi a popište nějakou konkrétní situaci s tímto zákazníkem.
 17. Stalo se Vám, že jste slíbil více, než jste mohl zákazníkovi poskytnout? Jak jste reagoval?
- H. Ostatní
17. Jak umíte pracovat na osobním počítači? Které programy nejčastěji používáte?
 18. Čeho byste chtěl v práci dosáhnout v horizontu 3–5 let?

6.3.2 Kritéria hodnocení

Schopnost vyjadřovat se

0 – neschopnost mluvit v souvislých větách, omezená slovní zásoba, používání nevhodných (neslušných) a nespisovných výrazů

1 – jednoduché věty, omezená slovní zásoba, používání nespisovných výrazů

2 – jednoduché věty, omezená slovní zásoba

3 – rozvinuté věty, jednoduchá slovní zásoba, neschopnost přesně se vyjádřit

4 – rozvinutá souvětí, bohatá slovní zásoba, výstižné obraty

5 – rozvinutá souvětí, velmi bohatá slovní zásoba, poutavý slovník, přesné formulace

Schopnost psát

- 0 – neschopnost psát v souvislých větách, omezená slovní zásoba, hrubé pravopisné chyby
- 1 – věty pouze jednoduché, omezená slovní zásoba, pravopisné chyby
- 2 – rozvinuté věty, jednoduchá slovní zásoba, ojedinělé chyby
- 3 – rozvinutá souvětí, bohatá slovní zásoba, ojedinělé chyby
- 4 – rozvinutá souvětí, poutavý slovník, bez chyb
- 5 – rozvinutá souvětí, velmi bohatá slovní zásoba, bez chyb, přesné formulace, užívání obrazných pojmenování a přirovnání

Schopnost prezentovat se

- 0 – neupravený zjev, nenavazuje oční kontakt, neschopnost smysluplně se vyjadřovat
- 1 – upravený zjev, nenavazuje oční kontakt, nesouvislý přednes
- 2 – upravený zjev, navazuje oční kontakt, neschopnost přesně se vyjádřit k danému tématu
- 3 – velmi upravený zjev, navazuje oční kontakt, schopnost vyjadřovat se k danému tématu
- 4 – společensky oblečený, příjemné vystupování, schopnost přesně se vyjadřovat k danému tématu, souvislý přednes
- 5 – společensky oblečený, reprezentativní vystupování, profesionální a souvislý přednes

Schopnost vysvětlit a popsat

- 0 – neschopnost vyjádřit se přesně, neschopnost věnovat se danému tématu, nedostatečná slovní zásoba
- 1 – neschopnost souvisle se vyjádřit, odbíhá od tématu, jednoduchá slovní zásoba
- 2 – souvislý přednes, neschopnost držet se daného tématu a výstižně jej vysvětlit, rozvinutá slovní zásoba
- 3 – souvislý přednes, schopnost držet se daného tématu, neschopnost výstižně jej vysvětlit, popis je příliš krátký nebo naopak zdlouhavý
- 4 – přednes na vysoké úrovni, schopnost držet se daného tématu, výstižně popisuje dané téma
- 5 – profesionální přednes, schopnost držet se daného tématu, výstižný a podrobný popis, který je schopen přizpůsobit úrovni posluchače

Schopnost realizovat cíle

- 0 – neschopnost plánovat a stanovovat si cíle, soustředí se pouze na přítomnost
- 1 – neschopnost plánovat, snaží se o dosažení určitých cílů, které jsou stanoveny z vnějšku
- 2 – schopnost plánovat, schopnost stanovovat si cíle – ty jsou ale velmi nespecifické a nereálné

3 – schopnost plánovat a myslet do budoucna, schopnost stanovovat si specifické cíle, které jsou pro něj ale velmi těžce dosažitelné

4 – schopnost plánovat na pokročilé úrovni, schopnost stanovovat si specifické a reálné cíle

5 – schopnost plánovat na vysoké úrovni, schopnost stanovovat si specifické a reálné cíle, schopnost stanovovat cíle i jiným osobám a dohlížet na jejich plnění

Schopnost sebevzdělávání

0 – neschopnost se vzdělávat, neschopnost rozvíjet se, nezájem o cokoli nového, neochota přijímat informace

1 – neschopnost se vzdělávat a rozvíjet se, o nové informace se sice zajímá, ale jen velmi omezeně

2 – předpoklady k seberozvíjení se, ale neochota se vzdělávat, zájem jen o nové informace, které pro něj mají bezprostřední užitek

3 – schopnost se vzdělávat a rozvíjet, omezená kapacita pro příjem nových informací

4 – schopnost a zájem vzdělávat se a rozvíjet, zajímá se o nové informace, ukládá je a je schopen je později použít

5 – vysoce rozvinutá schopnost vzdělávat se a rozvíjet, zájem o cokoli nového, neustále se učí, rád poznává, veškeré nové informace je okamžitě schopen aplikovat

Schopnost vycházet s lidmi

0 – sociálně nepřizpůsobivý, neschopnost komunikovat s druhými, neschopnost jednat a akceptovat kompromisy, agresivní

1 – sociálně nepřizpůsobivý, neschopnost komunikace s druhými, neschopnost jednat a přistupovat na kompromisy

2 – sociálně přizpůsobivý, schopnost omezené komunikace s okolím, schopnost jednání a schopnost akceptovat kompromisy

3 – schopnost komunikace na vyšší úrovni, schopnost jednat a přistupovat na kompromisy

4 – komunikativní, schopnost příjemného vystupování a jednání s lidmi, schopnost diskuse a akceptace kompromisů

5 – velmi komunikativní, schopnost příjemného vystupování a jednání s lidmi, schopnost diskuse a akceptace kompromisů, rozvinutá empatie

Schopnost přijmout zodpovědnost

0 – neschopnost přijmout zodpovědnost až strach ze zodpovědnosti, neschopnost přiznat svou chybu

1 – neschopnost přijmout zodpovědnost až strach ze zodpovědnosti, svou chybu přizná, jen pokud je k tomu donucen okolnostmi

2 – neschopnost přijmout zodpovědnost, chybu přizná, ale vinu svaluje na okolí

3 – schopnost přijmout zodpovědnost, schopnost zodpovídat se za své chyby, strach z převzetí zodpovědnosti za jiné osoby

4 – schopnost přijmout zodpovědnost i za důležité úkoly, schopnost zodpovídat se za své chyby, schopnost převzít zodpovědnost i za jiné osoby

5 – schopnost přijmout zodpovědnost za vrcholně důležité úkoly, schopnost zodpovídat se za veškeré své i chyby i za chyby ostatních, schopnost převzít zodpovědnost i za jiné osoby

Schopnost předcházet problémům

0 – naprostá neschopnost plánovat a myslet do budoucna, neschopnost preventivních opatření, problémy sám vyvolává

1 – neschopnost plánovat a myslet do budoucna, neschopnost preventivních opatření, sám problémy nevyvolává

2 – schopnost plánovat a myslet do budoucna, snaha o zavedení preventivních opatření (často bezvýsledně), problémové situace nevyvolává

3 – schopnost plánovat a myslet do budoucna, schopnost zavádět preventivní opatření, snaží se problémům spíše vyhýbat, než jim předcházet

4 – schopnost plánovat a myslet do budoucna, schopnost předcházet problémům zaváděním preventivních opatření

5 – vysoce rozvinutá schopnost plánovat a myslet do budoucna, schopnost účinně předcházet problémům díky zavádění preventivních opatření

Schopnost identifikovat problémy

0 – neschopnost identifikovat problémy, neschopnost rozpoznat jakoukoli problémovou situaci a zorientovat se v ní

1 – neschopnost identifikovat problémy, schopnost rozpoznat problémovou situaci, jen pokud je jejím aktérem

2 – schopnost identifikovat problémy a rozpoznat problémovou situaci

3 – schopnost identifikovat problémy a rozpoznat problémové situace, které se jej bezprostředně týkají

4 – schopnost identifikovat problémy a rozpoznat problémové situace, neschopnost identifikovat problémové osoby

5 – schopnost identifikovat problémy a rozpoznat problémové situace, schopnost identifikovat problémové osoby

Schopnost navrhnout řešení

0 – naprostá neschopnost vymyslet a navrhnout řešení problémových situací, nemá snahu řešit vzniklé problémy

1 – neschopnost vymyslet a navrhnout řešení problémových situací, problémy se snaží řešit, ale bezvýsledně

2 – schopnost vymyslet řešení problémových situací, ale neschopnost je navrhnout a aplikovat, problémy se snaží řešit, ale bezvýsledně

3 – schopnost vymyslet řešení problémových situací a navrhnout je, ale neschopnost tato řešení aplikovat v praxi

4 – schopnost vymyslet řešení problémových situací, navrhnout je a aplikovat, schopnost úspěšně řešit problémy

5 – schopnost vymyslet inovativní řešení problémových situací, navrhnout je a aplikovat ve velmi krátkém čase a s vysokou efektivitou

Schopnost stanovovat priority a plánovat čas

0 – neschopnost plánovat čas a myslet do budoucna, neschopnost rozvrhnout si práci, neschopnost rozeznat priority

1 – neschopnost plánovat čas a myslet do budoucna, rozvrhnutou práci není schopen realizovat včas, neschopnost rozeznat priority

2 – schopnost plánovat čas a myslet do budoucna, schopnost plnit naplánovanou práci včas, neschopnost rozeznat priority

3 – schopnost plánovat čas a myslet do budoucna, schopnost efektivně plánovat práci a plnit úkoly včas, schopnost rozeznat priority

4 – vysoce rozvinutá schopnost plánovat a rozeznávat priority, schopnost rozhodovat o tom, co je důležité, a jednat podle toho, schopnost jednat i při vyšším počtu stejně důležitých priorit, schopnost rozdělit svůj čas mezi více priorit

5 – vysoce efektivní schopnost plánovat a rozeznávat priority, schopnost rozhodovat o tom, co je důležité (i za jiné osoby), a jednat podle toho, schopnost jednat i při vyšším počtu priorit a efektivně mezi ně rozdělovat svůj čas, schopnost plánovat práci a čas i jiným osobám

Zisk nových akvizic

0 – neschopnost získávat nové kontakty

1 – neschopnost získávat nové kontakty, schopnost vyhledávat informace, ale získaná data není schopen efektivně aplikovat

2 – schopnost získávat nové kontakty, schopnost vyhledávat informace, nízká efektivita práce s novými kontakty

3 – schopnost získávat nové kontakty a efektivně s nimi pracovat, neschopnost navrhnout inovativní způsoby zisku nových kontaktů

4 – schopnost získávat nové kontakty a efektivně s nimi pracovat, schopnost navrhnout inovativní způsoby zisku nových kontaktů

5 – schopnost získávat nové kontakty a efektivně s nimi pracovat, schopnost navrhnout inovativní způsoby zisku nových kontaktů a efektivně je aplikovat

Orientace na zákazníka

0 – neschopnost analyzovat zákaznickovy potřeby a přání, neschopnost aktivně se zajímat o zákazníka

1 – neschopnost analyzovat zákaznickovy potřeby a přání, pouze předstíraný zájem o zákazníka

2 – schopnost analyzovat zákaznickovy potřeby a přání, omezený zájem o zákazníka

3 – schopnost analyzovat zákaznickovy potřeby a přání, upřímný zájem o zákazníka

4 – schopnost analyzovat zákaznickovy potřeby a přání, upřímný zájem o zákazníka, schopnost upřednostnit zákazníka

5 – vysoce rozvinutá schopnost analyzovat zákaznickovy potřeby a přání, upřímný a neustálý zájem o zákazníky, schopnost upřednostnit zákazníka a vycházet mu maximálně vstříc

Schopnost hledat nová řešení

0 – naprostá neschopnost inovace

1 – snaha o inovaci, ale není jí schopen

2 – schopnost navrhnout inovativní řešení, ale neschopnost je aplikovat v praxi

3 – schopnost navrhnout inovativní řešení a snaha aplikovat je v praxi, nízká efektivita navrhovaných řešení

- 4 – schopnost navrhovat inovativní řešení a aplikovat je v praxi s vysokou mírou efektivity
- 5 – vysoce rozvinutá schopnost navrhovat inovativní řešení a aplikovat je v praxi s vysokou mírou efektivity, schopnost jednat inovativně i ve vypjatých situacích

Schopnost improvizovat

- 0 – naprostá neschopnost improvizace, konzervativní přístupy, nesnáší změny
- 1 – neschopnost improvizace, konzervativní přístupy
- 2 – neschopnost okamžité improvizace, změn se nebojí, ale musí se na ně připravit
- 3 – schopnost improvizace pouze za podpory okolí
- 4 – schopnost improvizace a spontánního jednání
- 5 – vysoce rozvinutá schopnost improvizace a spontánního jednání, schopnost improvizace ve vypjatých situacích

Práce na počítači

- 0 – naprostá neobchopnost a neznalost práce na počítači
- 1 – schopnost omezené práce v základních uživatelských programech na počítači
- 2 – schopnost práce v základních uživatelských programech na počítači, schopnost využívat počítač ke své práci
- 3 – schopnost práce ve veškerých uživatelských programech na počítači, schopnost efektivně využívat počítač ke své práci
- 4 – pokročilá schopnost práce ve veškerých uživatelských programech na počítači, schopnost efektivně využívat počítač ke své práci a k vlastnímu rozvoji
- 5 – vysoce pokročilá schopnost práce ve veškerých uživatelských programech na počítači, schopnost vysoce efektivně využívat počítač ke své práci a svému rozvoji, schopnost základního programování

Práce s internetem

- 0 – neschopnost a neznalost práce na internetu
- 1 – základní znalost internetu, neschopnost jej efektivně využívat ke své práci či studiu
- 2 – základní znalost internetu, schopnost jej používat pro svou práci a studium
- 3 – pokročilá znalost internetu, schopnost jej efektivně používat pro svou práci a studium
- 4 – pokročilá znalost internetu, schopnost jej efektivně používat pro svou práci a studium, schopnost vyhledávat těžce dostupné informace a aplikovat je v praxi

5 – vysoce pokročilá znalost internetu, schopnost jej efektivně používat pro svou práci a studium, schopnost vyhledávat těžce dostupné informace a aplikovat je v praxi, základní znalost navrhování webových stránek

Práce s databázemi

0 – neschopnost pracovat s databázemi, neschopnost orientovat se v datech

1 – omezená schopnost pracovat s databázemi, neschopnost orientovat se v datech

2 – schopnost pracovat s databázemi, schopnost orientovat se v datech, ale neschopnost efektivně je aplikovat v praxi

3 – schopnost pracovat s databázemi, schopnost orientovat se v datech, schopnost je aplikovat v praxi

4 – rozvinutá schopnost pracovat s databázemi, schopnost orientovat se v datech, ty pak efektivně aplikovat v praxi

5 – vysoce rozvinutá schopnost pracovat s databázemi, schopnost orientovat se ve velkém množství dat, ty pak efektivně aplikovat v praxi

Schopnost vyhledávat nové informace

0 – neschopnost vyhledávat nové informace, nezáměr o ně

1 – neschopnost vyhledávat nové informace, projevuje o ně zájem, ale není schopen je vyhledat

2 – schopnost vyhledávat nové informace, neschopnost je efektivně využít v praxi

3 – schopnost vyhledávat nové informace, schopnost je efektivně využít v praxi, neschopnost orientovat se ve velkém množství informací

4 – rozvinutá schopnost vyhledávat nové informace a efektivně je využít v praxi, omezená schopnost orientovat se ve velkém množství informací

5 – vysoce rozvinutá schopnost vyhledávat nové informace a efektivně je využít v praxi, schopnost zpracovávat velké množství nových informací, třídít je a předávat dále

Pozn.: Některé z těchto schopností a vlastností je velmi obtížné hodnotit pouze na základě jednoho pohovoru. Tuto okolnost si plně uvědomuji a nezastírám, že nelze vždy hodnotit uchazeče pouze na základě stanovených kritérií.

Jsem si také vědoma relativní platnosti některých informací, které mi uchazeči sdělují. Bohužel možnost ověřit si tyto informace je jen omezená. Pokud je uchazeč vybrán do užšího kola přijímacího řízení, snažíme se o korekci zjištěných informací referencemi – tyto reference získáváme od předchozích zaměstnavatelů se souhlasem uchazeče.

6.3.3 Hodnocení uchazečů

UCHAZEČ Č. 1: muž, 37 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace	(Inter)personální dovednosti	Problémové situace	Prodejní schopnosti	Dovednost pracovat s IT					
Schopnost vyjadřovat se	3	Schopnost realizovat cíle	4	Schopnost předcházet problémům	3	Zisk nových akvizic	5	Práce na počítači	4
Schopnost psát	3	Schopnost sebevzdělávání	2	Schopnost identifikovat problémy	4	Orientace na zákazníka	4	Práce s internetem	3
Schopnost prezentovat se	2	Schopnost vycházet s lidmi	3	Schopnost navrhnout řešení	4	Schopnost hledat nová řešení	4	Práce s databázemi	4
Schopnost vysvětlit, popsat	3	Schopnost přijmout odpovědnost	3	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	2	Schopnost improvizovat	4	Schopnost vyhledávat informace	3

Tento uchazeč již na první pohled působil dosti neprofesionálně. Na pohovor přišel oblečený v džínsech a sportovním tričku a jeho vystupování bylo až příliš neoficiální. Jeho schopnost komunikace, schopnost vyjadřovat se, vysvětlit a popsat konkrétní situaci byla na střední úrovni – místy mluvil nespisovně, nevěděl, co a jak má říci, nedokázal se přesně vyjadřovat. Proto je ohodnocen třemi body. Ze životopisu tohoto uchazeče bylo zřejmé, že má sice relativně rozvinutou slovní zásobu, ale v textu se ojediněle vyskytovaly chyby – proto je schopnost psát ohodnocena také třemi body.

Komunikace se úzce týká také interpersonálních dovedností, které jsou u tohoto uchazeče na střední úrovni – například u schopnosti vycházet s lidmi má pouze tři body – viz řádky 32 až 36, na kterých se vyjadřuje o práci v týmu. Identicky lze popsat i jeho schopnost vycházet s lidmi. Co se sebevzdělávání týče, v průběhu celého pohovoru se nezmínil, že by se chtěl dál jakkoli rozvíjet či se učit nové věci. Jeho schopnosti realizovat cíle je ohodnocena čtyřmi body - přestože je motivován jen osobním úspěchem a finančním ohodnocením (viz řádky 38 až 40 a 46 až 49).

Schopnosti týkající se řešení problémů jsem ohodnotila čtyřmi body – viz řádky 19 až 25, 75 až 79 a 82 až 86. Na nižší úrovni je však u něj schopnost organizovat si čas a stanovovat priority, což jsem usoudila z řádků 4 až 8, kde popisuje, jak si plánuje svůj čas.

Prodejní schopnosti byly u tohoto uchazeče na vyšší úrovni, což lze zdůvodnit hlavně tím, že se v obchodě pohybuje několik let a má s ním bohaté zkušenosti. Například orientace na zákazníka je u něj velmi silná (řádky 19 až 25, 54 až 58 a 67 až 71).

Při tomto typu pohovoru bohužel není možné vyzkoušet uchazeče prakticky z jeho schopnosti práce na počítači, ale z řádků 94 až 96 usuzuji, že s počítačem umí pracovat na střední až vyšší úrovni.

Celkový dojem z tohoto uchazeče byl spíše negativní, což bylo způsobeno hlavně jeho vzhledem a způsobem, jakým se vyjadřoval. I na základě počtu získaných bodů je patrné, že na obsazovanou pozici nebyl kompetentní.

Celkový počet získaných bodů: **67**.

UCHAZEČ Č. 2: muž, 39 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	3	Schopnost realizovat cíle	2	Schopnost předcházet problémům	2	Získ nových akvizic	1	Práce na počítači	3
Schopnost psát	3	Schopnost sebevzdělávání	2	Schopnost identifikovat problémy	3	Orientace na zákazníka	1	Práce s internetem	2
Schopnost prezentovat se	3	Schopnost vycházet s lidmi	2	Schopnost navrhnout řešení	2	Schopnost hledat nová řešení	0	Práce s databázemi	2
Schopnost vysvětlit	3	Schopnost přijmout odpovědnost	3	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	1	Schopnost improvizovat	0	Schopnost vyhledávat informace	0

Již podle celkového počtu bodů tohoto uchazeče je zřejmé, že pro obsazovanou pozici kompetentní není. U všech schopností týkajících se komunikace byl posouzen třemi body,

protože mluvil v krátkých větách, používal nespisovné výrazy, jeho způsob prezentace nebyl profesionální a celkově působil až „nevychovaně“.

Z řádků 20 až 22 a 79 je patrné, že uchazeč není schopen plánovat si svůj čas a myslet do budoucna, proto i v těchto schopnostech dosáhl maximálně dvou bodů. Dále tento uchazeč zcela jistě není „týmovým hráčem“, jak je patrné z řádků 24 až 26, kde striktně odmítá práci v týmu. V průběhu celého pohovoru se ani jednou nezminil o tom, že by se chtěl dále rozvíjet či vzdělávat, proto je i v této oblasti ohodnocen pouze dvěma body. Schopnost přijmout odpovědnost se mi u tohoto uchazeče hodnotila obtížněji, protože jsme se přímo k tomuto tématu nedostali, ale z řádků 48 až 54, kde mluví o vzniku a zániku své firmy zcela bez jakýchkoli emocí, jsem usoudila, že je schopen se za své chyby zodpovídat, proto dosáhl tří bodů.

Také z této části pohovoru jsem usoudila, že jeho schopnost identifikovat problémy a předcházet jim není plně rozvinuta. Z řádků 4 až 6 je zřejmé, proč jsem jeho schopnost stanovovat priority ohodnotila pouze jedním bodem.

Přestože tvrdí, že je zkušený obchodník (viz řádky 34 až 37), u prodejních schopností získal nejméně bodů. Jedním bodem jsem ohodnotila získání nových akvizic a orientaci na zákazníka (viz řádky 44 až 46 a 63 až 65) a u schopností hledat nová řešení a improvizovat nezískal dokonce body žádné (viz řádky 16 až 17 a 20 až 22).

Při své předchozí práci s počítačem pracoval, proto je u něj tato schopnost ohodnocena třemi body. S internetem a s databázemi pracoval při vyhledávání nových kontaktů (viz řádky 44 až 46), proto zde získal dva body, ale z jeho výsledků je patrné, že tato práce nebyla příliš efektivní.

I z tohoto uchazeče byl celkový dojem negativní – zde velmi silně. U žádných námi požadovaných kompetencí nezískal více než tři body a jeho vystupování bylo velmi neprofesionální.

Celkový počet získaných bodů: **38**.

UCHAZEČ Č. 3: muž, 30 let, středoškolské vzdělání s maturitou

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	4	Schopnost realizovat cíle	5	Schopnost předcházet problémům	4	Získ nových akvizic	4	Práce na počítači	5
Schopnost psát	4	Schopnost sebevzdělávání	4	Schopnost identifikovat problémy	4	Orientace na zákazníka	4	Práce s internetem	5
Schopnost prezentovat se	5	Schopnost vycházet s lidmi	5	Schopnost navrhnout řešení	4	Schopnost hledat nová řešení	4	Práce s databázemi	4
Schopnost vysvětlit	4	Schopnost přijmout odpovědnost	4	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	5	Schopnost improvizovat	4	Schopnost vyhledávat informace	5

Uchazeč číslo tři vystupoval velmi profesionálně – byl upravený, mluvil kultivovaně, používal pouze spisovné výrazy a měl příjemný hlas. Přesto působil uvolněně, nic nepředstíral a působil sympaticky. Jeho životopis a přiložený motivační dopis byly bez chyb, logicky strukturované, stručné, ale výstižné. Proto jsou schopnosti vyjadřovat se, psát a vysvětlit ohodnoceny čtyřmi body; schopnost prezentovat se dokonce pěti.

Z řádků 4 až 9 je patrné, že si tento uchazeč umí velmi dobře plánovat svůj čas, což se promítne i do realizace cílů – proto i zde pět bodů. Na řádcích 99 až 102 se zmiňuje, že by se chtěl dále rozvíjet a učit, což svědčí o jeho potřebě a schopnosti vzdělávat se (čtyři body). Uchazeč byl komunikativní a společenský – schopnost vycházet s lidmi je na základě řádků 35 až 40 ohodnocena pěti body. Je schopen přijímat odpovědnost a poučit se ze svých chyb (viz řádky 11 až 15) – schopnost přijmout odpovědnost ohodnocena čtyřmi body.

Jak jsem se již u tohoto uchazeče zmínila, schopnosti plánovat si čas a stanovovat priority (řádky 4 až 9) jsou vysoce rozvinuté – pět bodů. To je spojeno i se schopností předcházet problémům, identifikovat je a řešit – proto dosáhl čtyř bodů (také řádky 11 až 15, 17 až 21 a 30 až 33).

Díky jeho několikaleté praxi obchodníka jsou u něj i schopnosti spojené s prodejem na vysoké úrovni. Například zisk nových akvizic (řádky 61 až 64) je vysoce efektivní, proto je tato schopnost ohodnocena čtyřmi body. Orientace na zákazníka je rovněž velmi silná (řádky 4 až 6, 42 a 86 až 90).

Na střední škole bylo jeho studium zaměřeno na informační technologie, proto jsou i tyto dovednosti a schopnosti uchazeče číslo tři na vysoké úrovni. Zmiňuje se i o programování a navrhování webových stránek (řádky 92 až 97) – i v této oblasti dosáhl vysokého počtu bodů.

I přesto, že byl tento uchazeč ohodnocen vysokým počtem bodů, a proto byl pro tuto pozici vysoce kompetentní, na pracovní místo vybrán nebyl. Nesplňoval totiž základní požadavek na vzdělání – ukončená vysoká škola – což se vedení naší firmy zdálo jako nepřekonatelný nedostatek.

Celkový počet získaných bodů: **87**.

UCHAZEČ Č. 4: muž, 28 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	4	Schopnost realizovat cíle	5	Schopnost předcházet problémům	3	Zisk nových akvizic	3	Práce na počítači	4
Schopnost psát	3	Schopnost sebevzdělávání	4	Schopnost identifikovat problémy	3	Orientace na zákazníka	4	Práce s internetem	4
Schopnost prezentovat se	3	Schopnost vycházet s lidmi	4	Schopnost navrhnout řešení	2	Schopnost hledat nová řešení	3	Práce s databázemi	4
Schopnost vysvětlit	3	Schopnost přijmout odpovědnost	2	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	4	Schopnost improvizovat	3	Schopnost vyhledávat informace	4

Tento uchazeč byl bezesporu velice schopný, ale svým vystupováním působil spíše jako introvert. Vyjadřoval se plynule, slovní zásobu měl bohatou a nespisovné výrazy používal jen

velmi málo, ale mluvil potichu a pomalu – proto je jeho schopnost prezentovat se oceněna jen třemi body, i když u schopnosti vyjadřovat se jsou body čtyři. V životopise a v motivačním dopise jsem našla drobné nepřesnosti, kterým by se určitě dalo předejít, proto jsou u schopnosti psát jen tři body.

Uchazeč je velmi schopný, co se týče plánování svého času, jak sám popisuje na řádcích 4 až 7, a velmi motivující je pro něj target a jeho plnění, řádek 37, což svědčí o jeho schopnosti realizovat své cíle – proto zde dosáhl pěti bodů. Na řádcích 89 až 90 je patrná jeho touha vypracovat se a dostat se výš, proto byl u schopnosti sebevzdělávání ohodnocen čtyřmi body. Čtyř bodů také dosáhl u schopnosti vycházet s lidmi – nerad se hádá a prosazuje (řádky 17 až 19), ale rád komunikuje s druhými (34 až 35) – zde si nejsem jistá, zda skutečně mluvil pravdu, protože v průběhu celého pohovoru na mě působil spíše introvertně. Co ale nezatajil, jsou jeho obavy z odpovědnosti (řádky 17 až 19), proto zde obdržel pouze dva body.

S odpovědností souvisí i schopnost řešit problémy a předcházet jim, kterou jsem u tohoto uchazeče ohodnotila třemi body, schopnost navrhnout řešení pouze body dvěma – na základě již dříve řečeného. V čem je ale určitě mnohem jistější, je plánování času a stanovování priorit (řádky 4 až 7), díky čemuž zde dosáhl čtyř bodů.

Způsob, jakým získává nové akvizice, není inovativní a ne vždy bývá efektivní, proto je u něj tato schopnost oceněna jen třemi body (řádky 57 až 59). Avšak jeho orientace na zákazníka je velmi silná, protože prioritou je pro něj spokojenost klienta (řádky 4 až 7, 37 a 51).

Z řádků 84 až 87 je patrné, že s prací na počítači má bohaté zkušenosti a zná více programů – byla jsem si jistá, že ví, o čem mluví. Proto u dovedností pracovat s informačními technologiemi obdržel čtyři body.

Ač byl celkový dojem z tohoto kandidáta spíše pozitivní, na obsazovanou pozici kompetentní nebyl. Byl příliš tichý a neprůbojný, bál se odpovědnosti – tu má obchodník v naší firmě velkou a musí být schopen ji na sebe vzít.

Celkový počet získaných bodů: **69**.

UCHAZEČ Č. 5: muž, 25 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	5	Schopnost realizovat cíle	5	Schopnost předcházet problémům	5	Zisk nových akvizic	4	Práce na počítači	5
Schopnost psát	5	Schopnost sebevzdělávání	5	Schopnost identifikovat problémy	4	Orientace na zákazníka	5	Práce s internetem	5
Schopnost prezentovat se	5	Schopnost vycházet s lidmi	5	Schopnost navrhnout řešení	5	Schopnost hledat nová řešení	5	Práce s databázemi	5
Schopnost vysvětlit	5	Schopnost přijmout odpovědnost	4	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	5	Schopnost improvizovat	5	Schopnost vyhledávat informace	4

První dojem člověk může udělat jen jednou a tomuto uchazeči se to povedlo opravdu výborně. To je patrné z prvního sloupce, ve kterém dosáhl maximálního možného počtu bodů v komunikačních schopnostech – byl upravený, vystupoval profesionálně, mluvil spisovně a srozumitelně, jeho hlas působil vlídně, ale přesto vzbuzoval přirozenou autoritu. Odpovídal přesně, nač byl tázán, a dokázal jasně říci, co chtěl.

U interpersonálních dovedností ztratil z maxima jen jeden bod. Jeho schopnost realizovat cíle jsem na základě řádků 69 až 73 ohodnotila pěti body. Schopnost sebevzdělávání je ohodnocena také pěti body na základě řádků 96 a 117 až 120, kde se zmiňuje o tom, jak by se chtěl rozvíjet. Na řádcích 21 až 23 a 39 až 42 mluví o své schopnosti vycházet s lidmi a o práci v týmu, kterou považuje za důležitou, proto je zde oceněn také pěti body. O odpovědnosti se zmínil pouze stručně na řádcích 32 až 37, ale podle toho, co říkal, s odpovědností nemá problém, a proto zde dosáhl čtyř bodů.

Schopnost předcházet problémům je obodována pětkou, protože dle řádků 96 až 98 se jim uchazeč skutečně snaží předcházet. U schopnosti identifikovat problémy má čtyři body – při srovnání řádků 13 až 16 a 96 až 98 je patrné, že uchazeč je schopen problémům předcházet na

vysoké úrovni, avšak když už nastanou, s jejich identifikací si tak jistý být nemůže. Vzhledem k tomu, jak je komunikativní a jak dokáže vycházet s druhými lidmi, i navrhování řešení pro něj není problém – na základě řádků 18 až 23 byl i zde ohodnocen pěti body. Jiný počet bodů než pět nemohl dostat ani u schopnosti plánovat – viz řádky 4 až 11.

I přes svou relativně krátkou kariéru dosáhl téměř plného počtu bodů i u prodejních schopností. Jeho způsob zisku akvizic je originální a hlavně efektivní, jak popisuje na řádcích 75 až 84. Také orientace na zákazníka je velmi silná – dle řádků 4 až 7, 32 až 35 a 44 až 46 je patrné, že svému zákazníkovi podřídí vše, proto zde opět dosáhl pěti bodů. U schopnosti hledat nová řešení opět na základě řádků 75 až 84 není pochyb o tom, že je toho více než schopen. To samé platí u schopnosti improvizovat – o tom svědčí navíc řádky 32 až 34 a 69 až 70.

Dle řádků 110 až 115 usuzuji, že pracovat na počítači je schopen opravdu na vysoké úrovni, proto je tato schopnost ohodnocena pěti body. Pracovat s databázemi a vyhledávat informace je bezesporu také schopen, ale spíše improvizuje a vymýšlí nové způsoby, než aby informace vyhledával – proto zde dosáhl čtyř bodů.

Na první pohled je patrné, že tento uchazeč dosáhl téměř maximálního počtu bodů, proto lze konstatovat, že pro obsazovanou pozici je vysoce kompetentní a může na ni být na základě mého doporučení vybrán.

Celkový počet získaných bodů: 96.

UCHAZEČ Č. 6: muž, 34 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	4	Schopnost realizovat cíle	4	Schopnost předcházet problémům	4	Získ nových akvizic	3	Práce na počítači	5
Schopnost psát	4	Schopnost sebevzdělávání	4	Schopnost identifikovat problémy	3	Orientace na zákazníka	3	Práce s internetem	5
Schopnost prezentovat se	3	Schopnost vycházet s lidmi	3	Schopnost navrhnout řešení	3	Schopnost hledat nová řešení	3	Práce s databázemi	5
Schopnost vysvětlit	3	Schopnost přijmout odpovědnost	3	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	4	Schopnost improvizovat	3	Schopnost vyhledávat informace	5

Tento uchazeč přišel na pohovor ležerně oblečený a také tak celou dobu vystupoval. Jeho přednes byl sice celkem souvislý, ale mluvil a seděl, jako kdyby byl s kamarádem v hospodě. Ne vždy mi odpověděl přesně na to, na co jsem se jej ptala. Celkově tedy hodnotím jeho komunikační schopnosti na střední úrovni.

U interpersonálních dovedností dosáhl stejného počtu bodů. Schopnost realizovat cíle je na základě řádků 43 a 51 až 52 ohodnocena čtyřmi body – je schopen plánovat, stanovovat si cíle a posléze je i plnit. Schopnost sebevzdělávání má také čtyři body – je schopen se vzdělávat a zajímá se o nové informace (viz řádky 26 až 29 a 58). Jeho schopnost vycházet s lidmi je na tom o stupeň hůře – jak dokazují řádky 18 až 22 a 40 až 41 je komunikativní, ale ne vždy dokáže s lidmi vycházet bez problémů. Schopnost přijmout zodpovědnost je také ohodnocena pouze třemi body, protože se jí v jisté míře obává (viz řádky 37 až 38).

Problémům se snaží předcházet, ale jelikož mu činí těžkosti je identifikovat, ne vždy je schopen nastalé problémy řešit efektivně (viz řádky 16, 32 až 35 a 71 až 73). Na základě řádků 4 až 5 lze usoudit, že je schopen plánovat čas a stanovovat priority, proto zde dosáhl čtyř bodů.

I přesto, že jeho obchodní kariéra je delší než například u předchozího uchazeče, jeho schopnosti v této oblasti jsou průměrné. Při zisku nových akvizic spoléhá pouze na databáze (řádek 63), jeho zájem o zákazníka je sice upřímný, ale není ochoten pro něj udělat maximum (řádky 9 až 11 a 80 až 86). Schopnosti hledat nové řešení a improvizovat jsou také ohodnoceny pouze třemi body, protože tento kandidát inovace schopen není – za celou svou kariéru nepřišel s žádným novým řešením či návrhem na inovaci.

Vzhledem k jeho pracovnímu uplatnění i v oblasti IT jsou u něj schopnosti práce na počítači, s internetem, s databázemi a s informacemi na vysoké úrovni – na základě řádků 92 až 96 dosáhl u všech těchto schopností pěti bodů.

Celkový počet získaných bodů je nižší a také dojem z tohoto kandidáta je spíše negativní. Uchází se o pozici prodejce i přes zřejmý fakt, že jeho prodejní schopnosti jsou podprůměrné. Navíc jeho vystupování nepůsobí reprezentativně, proto není kompetentní pro vykonávání role zástupce naší firmy.

Celkový počet získaných bodů: **74**.

UCHAZEČ Č. 7: muž, 40 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	4	Schopnost realizovat cíle	4	Schopnost předcházet problémům	5	Zisk nových akvizic	3	Práce na počítači	4
Schopnost psát	4	Schopnost sebevzdělávání	5	Schopnost identifikovat problémy	5	Orientace na zákazníka	4	Práce s internetem	4
Schopnost prezentovat se	4	Schopnost vycházet s lidmi	4	Schopnost navrhnout řešení	5	Schopnost hledat nová řešení	3	Práce s databázemi	4
Schopnost vysvětlit	4	Schopnost přijmout odpovědnost	3	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	5	Schopnost improvizovat	3	Schopnost vyhledávat informace	4

Vystupování a přednes tohoto uchazeče byly na vyšší úrovni – přišel společensky oblečený, mluvil výstižně a vždy se snažil držet daného tématu. Jeho slovní zásoba byla bohatá, nemluvil příliš nespisovně a hlas měl klidný a příjemný. Přesto mu však chyběla jistá profesionalita – jednání s ním bylo příjemné, ale spíše na přátelské než na profesionální úrovni. Proto byl u všech komunikačních dovedností ohodnocen čtyřmi body.

Jeho schopnost realizovat cíle byla ohodnocena čtyřmi body na základě řádků 4 až 8, kde mluví o plánování času (tato schopnost je ještě na vyšší úrovni než samotná schopnost realizace cílů) a plnění zadaných úkolů. U schopnosti sebevzdělávání dosáhl pěti bodů, jelikož se na řádcích 13 až 16 zmiňuje o tom, že se rád učí a poznává nové věci. Z řádků 18 až 21, 29 až 31 a 33 až 34 je patrné, že s lidmi vychází dobře a je spíše nekonfliktní typ. Z těchto řádků můžeme také vyčíst, že nerad dělá problémy a bojí se odpovědnosti, proto u něj byla tato schopnost ohodnocena pouze třemi body.

Schopnost předcházet problémům je u tohoto uchazeče vysoká (viz řádky 10 až 11 a 29 až 31), rovněž schopnost identifikovat problémy a navrhnout řešení (řádky 18 až 21) je vysoce rozvinutá.

Při získávání nových akvizic není aktivní ani inovativní a spoléhá se na okolnosti, proto byl ohodnocen pouze třemi body (řádky 56 až 58). Jeho orientace na zákazníka se jeví být silná (řádky 4 až 5, 36 a 53), ale zároveň se na řádcích 73 až 77 vyjadřuje ve smyslu, že všichni zákazníci jsou obtížní, proto u této schopnosti dosáhl čtyř bodů. Schopnosti hledat nová řešení a improvizovat mají pouze tři body, protože se uchazeč na řádcích 23 až 26 a 69 až 70 zmiňuje, že nemá rád změny.

S prací na počítači má dle jeho slov na řádcích 82 až 85 mnohaleté zkušenosti, pracuje s uživatelskými programy, internetem, databázemi, vyhledává informace, proto byl ohodnocen u všech těchto schopností čtyřmi body.

Tento kandidát působil velmi schopně a sympaticky, na tuto pozici se zdál být kompetentním. Velkým nedostatkem ale je jeho postoj ke změnám a věk (toto ovšem není možné uvádět jako kritérium, protože by se tak jednalo o diskriminaci) – obávám se, že je již příliš hotovým člověkem, a proto by mu dělalo velké problémy být flexibilní, inovativní a improvizovat. Z tohoto důvodu jej na danou pozici nedoporučuji.

Celkový počet získaných bodů: 81.

UCHAZEČ Č. 8: muž, 41 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	4	Schopnost realizovat cíle	4	Schopnost předcházet problémům	3	Získ nových akvizic	3	Práce na počítači	4
Schopnost psát	4	Schopnost sebevzdělávání	5	Schopnost identifikovat problémy	3	Orientace na zákazníka	4	Práce s internetem	4
Schopnost prezentovat se	4	Schopnost vycházet s lidmi	5	Schopnost navrhnout řešení	4	Schopnost hledat nová řešení	4	Práce s databázemi	4
Schopnost vysvětlit	4	Schopnost přijmout odpovědnost	4	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	4	Schopnost improvizovat	4	Schopnost vyhledávat informace	5

Tento kandidát byl velmi komunikativní – mluvil v rozvinutých souvětích, měl bohatou slovní zásobu, byl společensky oblečený, vystupoval velmi příjemně, mluvil souvisle a pouze k danému tématu a výstižně popisoval to, na co jsem se ho ptala. Proto u všech komunikačních dovedností získal čtyři body. Do maximálního počtu bodů mu chyběla jistá míra profesionality.

Konkrétně o realizaci cílů nemluvil – pouze na řádcích 4 až 7 a 35 až 36 se vyjadřuje k plánování času a k práci s targety, z čehož usuzuji, že realizace stanovených cílů je schopen na pokročilé úrovni. Jak se zmiňuje na řádcích 46 až 51, chce se učit a rozvíjet, jeho schopnost sebevzdělávání je tedy ohodnocena pěti body. Z řádků 15 až 17, 28 a 30 až 31 je patrné, že uchazeč vychází s lidmi bez problémů, a dokonce je i značně empatický. Odpovědnosti se neobává (řádek 26).

Z jeho jednání je patrné, že problémům se snaží spíše vyhýbat, než se snažit o jejich řešení – proto schopnost předcházet problémům a identifikovat je hodnotím pouze třemi body. Schopnost navrhnout řešení má body čtyři, protože se s návrhy nebojí vystoupit na veřejnosti a diskutovat o nich (řádky 24 až 26). Již jsem se zmiňovala, že jeho schopnost plánovat čas je na vyšší úrovni – viz řádky 4 až 7, ze kterých je patrné, že uchazeč je schopen rozpoznat priority.

Jeho způsob zisku nových akvizic není inovativní (viz řádky 59 až 62) a hrozí tedy „vyschnutí pramene“, proto je tato jeho schopnost ohodnocena pouze třemi body. Orientace na zákazníka je velmi silná, což je patrné z řádků 4 až 7, 13 až 17, 30 až 33 a 53 až 55. Nebojí se změn, novot ani improvizace (řádky 19 až 21 a 85 až 87).

Zkušenosti s prací na počítači má na uživatelské úrovni – dle řádků 89 až 92 počítač používá velmi často, pracuje s databázemi a hledá informace bez nejmenších problémů.

Celkový dojem z tohoto kandidáta je i přes drobné nedostatky pozitivní. Přestože by se s tímto uchazečem muselo pracovat na drobných vylepšeních, například při předcházení problémům či zisku nových akvizic, pro obsazovanou pozici je dostatečně kompetentní a pro její výkon bych uchazeče doporučila.

Celkový počet získaných bodů: **80**.

UCHAZEČ Č. 9: muž, 35 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	5	Schopnost realizovat cíle	5	Schopnost předcházet problémům	5	Zisk nových akvizic	4	Práce na počítači	5
Schopnost psát	5	Schopnost sebevzdělávání	5	Schopnost identifikovat problémy	4	Orientace na zákazníka	4	Práce s internetem	5
Schopnost prezentovat se	5	Schopnost vycházet s lidmi	4	Schopnost navrhnout řešení	4	Schopnost hledat nová řešení	5	Práce s databázemi	5
Schopnost vysvětlit	5	Schopnost přijmout odpovědnost	5	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	5	Schopnost improvizovat	5	Schopnost vyhledávat informace	5

Z tabulky je patrné, že tento uchazeč získal opravdu vysoký počet bodů. Obávám se však, že je až příliš „dokonalý“. Z jeho profilu na serveru jobs.cz jsem zjistila, že hledá práci již velmi dlouho a v naší firmě se ucházel o různé pozice dokonce čtyřikrát. Je vysoce

pravděpodobné, že pokud absolvoval velké množství pohovorů, naučil se, co a jak má odpovídat, jak se má obléci a jak se má chovat. Proto se u tohoto jediného uchazeče odkláním od hodnocení pouze na základě kompetencí a přikláním se i k osobnímu dojmu a zjištěným informacím o jeho průběhu zaměstnání.

Jeho vystupování a vyjadřování bylo příliš strojené, mluvil naprosto spisovně, pomalu a zřetelně. Choval se velice nepřírozně a jednání s ním pro mě bylo nepříjemné. Na veškeré dotazy odpovídal tak, aby se zalíbil – působil jako nekonfliktní, pracovitý, spolehlivý a zkušený člověk, ale něco v jeho chování napovídalo, že tomu tak není.

I u jeho hodnocení jsem striktně postupovala podle stanovených kritérií, obávám se však, že v tomto případě tato kritéria, a tudíž i celé hodnocení není objektivní. Proto jsem se rozhodla tohoto uchazeče z výběrového řízení vyřadit, i když se zdá být pro obsazovanou pozici kompetentní – jsem přesvědčena, že ve skutečnosti je to jinak.

Celkový počet získaných bodů: **95**.

UCHAZEČ Č. 10: muž, 56 let, vysokoškolské vzdělání (titul Ing.)

Komunikace		(Inter)personální dovednosti		Problémové situace		Prodejní schopnosti		Dovednost pracovat s IT	
Schopnost vyjadřovat se	4	Schopnost realizovat cíle	4	Schopnost předcházet problémům	4	Získ nových akvizic	4	Práce na počítači	3
Schopnost psát	4	Schopnost sebevzdělávání	4	Schopnost identifikovat problémy	4	Orientace na zákazníka	5	Práce s internetem	3
Schopnost prezentovat se	3	Schopnost vycházet s lidmi	4	Schopnost navrhnout řešení	4	Schopnost hledat nová řešení	3	Práce s databázemi	3
Schopnost vysvětlit	4	Schopnost přijmout odpovědnost	3	Schopnost stanovovat priority a plánovat čas	4	Schopnost improvizovat	3	Schopnost vyhledávat informace	3

Poslední kandidát přišel sice upravený, ale ne společensky oblečený. Byl milý a příjemně se s ním povídalo, dokázal výstižně vysvětlit, na co byl tázán a neodbíhal od tématu. Vyjadřoval se však již pomaleji a ani způsob jeho prezentace nebyl na vysoké úrovni.

Schopnost realizovat cíle je ohodnocena čtyřmi body, protože co si tento uchazeč stanoví, to se také snaží dodržet (viz například řádky 63 a 69 až 73). Schopnost sebevzdělávání je u něj stále na vysoké úrovni, i přes svůj věk se chce nadále rozvíjet a zlepšovat, jak je patrné z řádků 11 až 13, 57 až 58 a 107 až 110. Jak se sám zmiňuje na řádcích 35 až 38, tým je pro něj velmi důležitý a snaží se s lidmi vycházet, proto dosáhl u této schopnosti čtyř bodů. U schopnosti přijmout zodpovědnost má o jeden bod méně, a to z toho důvodu, jak se vyjadřuje na řádcích 38 až 41 – nechce se zodpovídat za chyby ostatních.

Za svou dlouhou kariéru se bezesporu naučil předcházet problémům a identifikovat je (např. řádky 15 až 18 a 81 až 85) a také navrhopvat řešení (řádky 15 až 18). Z řádků 4 až 9 je patrné, že uchazečova schopnost plánovat si čas a stanovovat priority je také na vyšší úrovni.

Podle jeho popisu zisku nových akvizic (řádky 69 až 73) jsem tuto schopnost ohodnotila čtyřmi body – tento proces je bezesporu efektivní, ale uchazeč jej odmítá jakkoli inovovat. Orientaci na zákazníka má tento kandidát velmi silnou, což můžeme vidět z řádků 4 až 7, 44, 61 až 63 a 88 až 90. Schopnost hledat nová řešení a schopnost improvizace jsou již na nižší úrovni, což nemůže být překvapující vzhledem k vyššímu věku uchazeče.

Posledními hodnocenými schopnostmi jsou schopnosti týkající se práce na počítači, internetu a práce s databázemi. Jak sám uchazeč přiznává na řádcích 103 až 105 zkušenosti z tohoto odvětví má, začal však na počítači pracovat až v pozdějším věku, proto se mu do této problematiky nedaří proniknout tak jako mladším kolegům a hůře zpracovává například velké množství informací.

Celkový dojem z tohoto kandidáta byl pozitivní, musím však přiznat, že na pozici vybrán nebyl. Jak mě, tak jemu byly uvedeny rozdílné důvody, jsem však toho názoru, že nebyl přijat kvůli svému vyššímu věku. To by ale znamenalo diskriminaci věkem, což žádná firma na veřejnosti nepřizná. Je nepopíratelné, že člověk na pozici obchodníka musí být flexibilní, jednat rychle a improvizovat, čehož by tento kandidát pravděpodobně byl schopen jen v omezené míře.

Celkový počet získaných bodů: **70**.

6.3.4 Závěr výzkumu

Z provedeného výzkumu vyplývá, že nejvhodnějším kandidátem na pozici Sales Engineer Aftermarket je **kandidát číslo pět**, jelikož dosáhl nejvyššího počtu bodů ze všech zúčastněných (**96 bodů**). Tohoto kandidáta jsem pro obsazovanou pozici doporučila a na základě dalšího kola výběrového řízení, které již probíhalo s nadřízeným pozice a generálním manažerem firmy, byl pro výkon pracovního místa vybrán.

Uchazeč byl přijat na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. V době, kdy píšu tuto práci, je v naší firmě zaměstnán pouze jeden měsíc, proto bych jako součást obhajoby chtěla uvést **evaluaci výzkumu**. Zaměřila bych se na vyhodnocení toho, zda je pro výkon této pozice skutečně tak kompetentní, jak vyplynulo z výzkumu, zda je v práci úspěšný, jak se adaptoval na firemní prostředí atd.

7 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem analyzovala proces nábory nových zaměstnanců ve velké mezinárodní firmě, ve které pracuji. Snažila jsem se tento proces a jeho průběh detailně analyzovat, popsat, ale také kriticky reflektovat.

Výběr nového zaměstnance je velice obtížný proces a svou roli hraje celá řada faktorů, které z pozice personalisty nelze ovlivnit. Je třeba brát v potaz mnoho dílčích vlivů, které se skládají a vytvářejí hypotetický obraz „ideálního“ zaměstnance. Takový pracovník však bohužel neexistuje, proto je třeba primární nároky, respektive teoretická doporučení ad hoc přizpůsobovat realitě, aplikovat kompromisní řešení a hledat uchazeče, který by se onomu „ideálnímu“ alespoň co nejvíce přiblížil.

Při konkrétním výběru nového zaměstnance jsem se snažila rozhodovat objektivně a nehodnotit na základě subjektivních dojmů – jak je mi uchazeč sympatický, jak se mi líbí atd. K tomuto „ideálnímu nábory“ se snaží přiblížit většina personalistů, ovšem není to vůbec snadné. Abych výše zmíněné subjektivní vlivy minimalizovala, zavedla jsem po prostudování odborné literatury do své praxe strukturovaný pohovor, kdy všichni uchazeči dostávají identické otázky, a hodnocení uchazečů probíhá na základě předem stanovených kritérií. Ani tento postup však nemůže zaručit zcela objektivní výběr toho nejlepšího kandidáta, i když eliminace osobního zaujetí je vysoká. Jsem si vědoma relativní platnosti informací sdělovaných uchazeči, stejně tak i toho, že nelze všechny vlastnosti a dovednosti uchazečů hodnotit pouze na základě přijímacího pohovoru. I přesto jsem se pokusila ve své práci provést výzkum, který by ukázal, že indikátory kompetencí mohou být tou správnou cestou a jak vybírat nejvhodnějšího kandidáta na určenou zaměstnaneckou pozici.

Zda jsem při výběru pracovníka byla úspěšná, ukáže až čas – zkušební doba mi sice poskytuje jistou ochranu, respektive svým způsobem prodlužuje výběrové řízení, ale ani během těchto tří měsíců se nemusejí projevit všechna zaměstnanecká pozitiva či negativa. I proto je práce „náboráře“ nikdy nekončícím příběhem plným nenadálých zvrátů a překvapení, v němž je nutno permanentně kombinovat teoretické poznatky se zkušenostmi z praxe, ale také s osobní intuicí. A to je zřejmě nejobecnější závěr, k němuž jsem při přípravě a realizaci své diplomové práce dospěla.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
2. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
3. Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010.
4. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.
5. Beneš, M.: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.
6. Boyatzis, R.: *The Competent Manager*, New York: Wiley, 1982.
7. Hroník, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
8. Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.
9. Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
10. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.
11. Matějka, M., Vidlař, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007.
12. Palán, Z.: *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
13. Plamínek, J., Fišer, R.: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005.
14. Šmída, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003.
15. Veteška, J., Tureckiová, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008.
16. Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007.
17. Woodruffe, CH.: *Development and assessment centres: Identifying and Developing Competence*. London: CIPD Publishing, 2000.
18. Top Vision 2011 – Ing. Helena Budská: *Trénink přijímacích pohovorů nejen pro HR* (prezentace).
19. Top Vision, 2011 – Mgr. Kateřina Nogolová: *RCM – Profesionální techniky vedení přijímacího pohovoru* (prezentace).

Použité internetové zdroje:

www.portaljazyku.cz

www.europass.cz

9 SEZNAM PŘÍLOH

1. CD s písemnými záznamy přijímacích pohovorů všech deseti uchazečů.

10 ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Randáková (roz. Machalová) Hana

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název magisterské práce: Nábor nových zaměstnanců v mezinárodní firmě

Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 131 405

Počet titulů použité literatury: 19 (+ 2 internetové odkazy)

Klíčová slova: nábor, popis pracovní pozice, životopis, inzerát, přijímací pohovor, kompetence, anatomie kompetence, kompetenční modely, matice kompetencí, lidský zdroj, indikátory kompetencí, strukturovaný pohovor, kritéria hodnocení.

Charakteristika:

Hlavním zaměřením diplomové magisterské práce s názvem „Nábor nových zaměstnanců v mezinárodní firmě“ je analýza a popis procesu náboru a výběru nových zaměstnanců ve velké mezinárodní firmě působící v České republice. Teoretická část je věnována procesu výběru nových zaměstnanců, tvorbě inzerátů, vedení přijímacích pohovorů, pojmu kompetence a s ním souvisejících témat, jako jsou kompetenční modely a lidské zdroje. Praktická část je věnována výzkumu, který si klade za cíl identifikovat indikátory požadovaných kompetencí u uchazečů na obsazovanou pozici a vybrat tak co nejkompetentnějšího zaměstnance. Použitou výzkumnou metodou je analýza dokumentů a záznam osobních pohovorů.