Interpretace výběrových řízení ze strany personalistů

Eva Dvořáčková

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Eva Dvořáčková**
Osobní číslo:	**H11068**
Studijní program:	**B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Interpretace výběrových řízení ze strany personalistů**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení cílů bakalářské práce.
Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k výběrovým řízením, náboru a výběru zaměstnanců.
Realizace kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného interview.
Zpracování a vyhodnocení výsledků výzkumu za pomoci kódování a kategorizování.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.
doc. PhDr. Ing. GREGAR, CSc., Aleš. Personální management: Vybrané kapitoly. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.
KAUFMANN, Jean-Claude. Chápající rozhovor. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. ISBN 978-80-7419-033-9.
LOUČKOVÁ, Ivana. Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. ISBN 978-80-86429-79-3.
doc. PhDr. Michal MIOVSKÝ, Ph.D. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1362-4.
STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014

L.S.

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 14.2.2014 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku výběrových řízení z pohledu personalistů samotných. Teoretická část popisuje problematiku týkající se řízení lidských zdrojů, obecněji např. personální útvar samotný nebo konkrétněji se zaměřením na výběrové řízení a různé metody výběru. Empirická část je věnována kvalitativnímu výzkumu, který je zaměřen na rozhovory s personalisty a jejich vlastní prožívání a vnímání výběrových řízení, posuzování uchazečů či svých vlastních schopností. Cílem práce je zjistit a interpretovat zážitky a dojmy personalistů související s výběrovým řízením.

Klíčová slova: personalista, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, uchazeč, výběrové řízení, výběrové pohovory, výběrové metody

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the issue of the Job Selection Process from the Perspective of HR Professionals. The theoretical part describes the issues closely related to HR management, such as generally aimed at the personnel department or specifically focused on the selection process and the selection methods. The empirical part is devoted to qualitative research, which is focused on interviews with HR professionals and on their own feelings and perceptions of the selection process, candidates or their own abilities. The aim of this bachelor thesis is to determine and to interpret the experiences and impressions of HR professionals related with a selection process.

Keywords: HR professional, human resources, HR management, candidate, selection process, selection interviews, selection methods

Poděkování:

Děkuji Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za odborné vedení a především čas věnovaný konzultacím při zpracování mé bakalářské práce, za jeho ochotu a vstřícnost.

Dále bych ráda poděkovala všem personalistům, kteří se účastnili rozhovorů, za jejich skvělou spolupráci a vstřícnost, bez nichž by realizace výzkumu nebyla možná.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Oddělení lidských zdrojů pracuje se „vzduchem“ – lidskými dovednostmi. A ty jsou nejen stěží uchopitelné, ale navíc si většina lidí myslí, že jich má spoustu.“ Jack Welch

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A VEDOUCÍ PRACOVNÍCI **12**
1.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ 14
1.2 LIDSKÉ ZDROJE 15
1.3 PERSONALISTA 16
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **19**
2.1 ČINNOSTI PŘI ŘLZ 20
2.1.1 Formování pracovní síly 21
2.1.2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků 21
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ **24**
3.1 VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO 26
3.2 VÝBĚROVÉ METODY 28
3.2.1 Životopis 29
3.2.2 Reference 30
3.2.3 Přijímací a výběrový rozhovor 30
3.2.4 Psychologické testy 32
3.2.5 Ukázka práce 33
3.2.6 Assesment centre 34
3.2.7 Jiné metody a zajímavosti výběru zaměstnanců 34
II PRAKTICKÁ ČÁST **37**
4 PŘÍPRAVA VÝZKUMU **38**
4.1 FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU A CÍLU VÝZKUMU 38
4.1.1 Zvolená metoda získávání kvalitativních dat 38
4.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ 39
4.3 STRUČNÁ OSNOVA 39
4.4 ZÁZNAMOVÁ TECHNIKA A VLIV ZKRESLENÍ VÝZKUMNÍKA 40
4.5 VÝZKUMNÝ VZOREK 42
4.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT A INTERPRETACE 45
5 ZJIŠTĚNÍ **47**
5.1 „PERSONALISTA A UCHAZEČ“ 47
5.2 VÝBĚROVÉ POHOVORY 51
5.3 ZLEPŠENÍ A VYVAROVÁNÍ SE CHYBÁM U VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ 54
5.4 EMOCE U VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ 59
6 DOPORUČENÍ **63**
ZÁVĚR **66**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **67**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **69**
SEZNAM TABULEK **70**
SEZNAM PŘÍLOH **71**

ÚVOD

Téma bakalářské práce zaměřené na interpretaci výběrových řízení ze strany personalistů jsme si zvolili především proto, že shledáváme toto téma ne zcela probádané. Že jsou personalisté samotní, a především pak jejich vnímání tohoto procesu, velmi opomíjeni. Pokud totiž hovoříme o výběrových řízeních, vždy se soustředíme na uchazeče o zaměstnání, na jejich prožívání pohovorů, na jejich přípravu, zkušenosti a prožitky, ale kdo se zajímá o personalisty samotné? Proto si myslíme, že se jedná o téma velmi zajímavé, je uchopeno takzvaně „z druhé strany“, kdy uchazeče o zaměstnání budeme vzpomínat opravdu jen okrajově, spíše právě z pohledu personalistů, a veškerá pozornost bude směřována na personalisty a jejich chápání výběrových řízení a vnímání uchazečů.

V teoretické části práce se zabýváme obecným chápáním práce personalisty, personálního útvaru či práce s lidskými zdroji. Je to sestaveno na této bázi z důvodu, aby čtenář lépe porozuměl této problematice z teoretického pohledu. Protože, dle našeho názoru, ne každý si zcela uvědomuje, co všechno má personalista v kompetenci, kterou činnost má plně zvládat a rozumět jí a které procesy má právě naopak sdílet s vedením či kolegy z jiných útvarů. Toto vše je v teoretické práci stručně shrnuto a popsáno za účelem lepšího pochopení úkolů personalisty či činností personálního útvaru. Abychom mohli v praktické části navázat na teoretickou bázi, je zde podrobněji popsán proces výběru zaměstnanců s užším zaměřením na jednotlivé výběrové metody, zejména pak na výběrové pohovory a psychologické testy, jejichž kombinace jde při výběru vhodného uchazeče ruku v ruce.

Cílem empirické části je zjistit, jaké názory mají personalisté na výběrové pohovory. Účelem je interpretovat a pokusit se zanalyzovat jejich prožívání a vnímání výběrových pohovorů, uchazečů samotných, čemu by podle jejich názoru měli věnovat pozornost, naopak co pro ně není důležité. Zároveň se snažíme zjistit, zda výběrové pohovory nějakým způsobem prožívají, či zda už to berou pouze nějakým způsobem automaticky a nic jim tento proces, tato část jejich náplni práce, už nepřináší.

Z tohoto důvodu si tedy myslíme, že se jedná o přínosné téma nejenom pro personalisty, kteří si mohou z praktických poznatků a zkušeností svých kolegů hodně odnést, ale i pro ostatní čtenáře, kterým se za pomoci této práce pokusíme tuto profesi srozumitelně objasnit nejen z teoretického hlediska, ale právě i z pohledu vnímání personalistů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

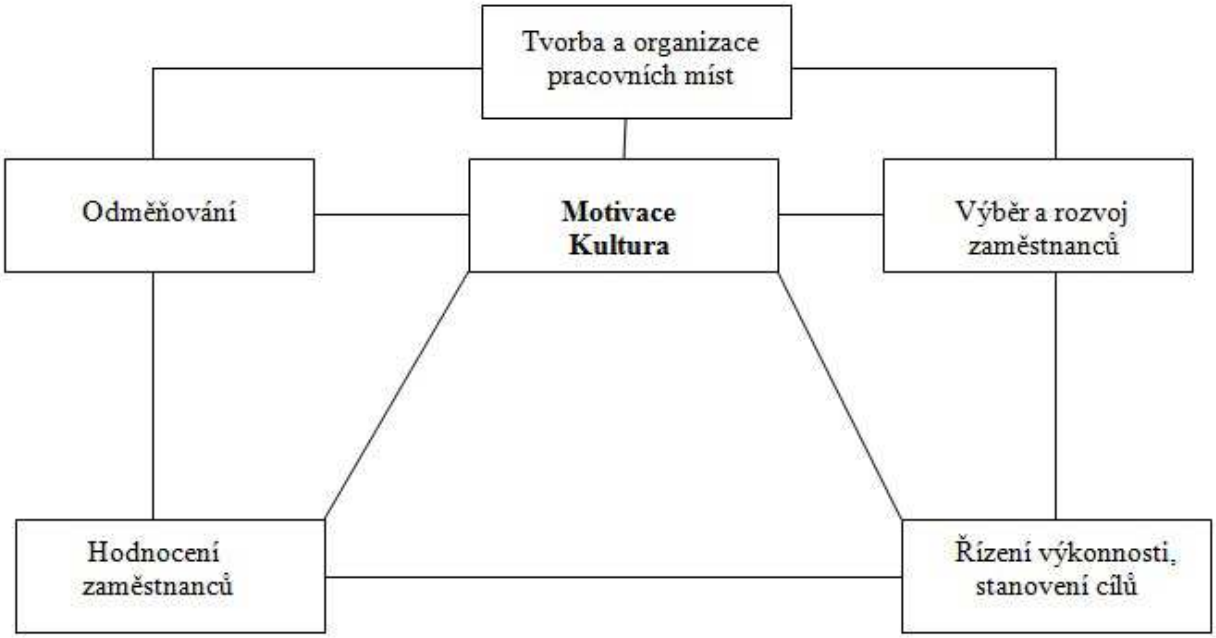
1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A VEDOUCÍ PRACOVNÍCI

Pro lepší pochopení personálního managementu, a posléze také personalistů samotných, je zapotřebí si nejdříve vysvětlit základní pojmy. Hovoříme-li o personálním útvaru, máme na mysli samostatnou část organizační struktury podniku. Do personálního útvaru spadají kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou zde pro plnění úkolů týkajících se personálního řízení. Tento zaměstnanec odpovídá za pojetí personální politiky a její realizace v podniku. (Gregar, 2010, s. 10)

Mezi personálním útvarem a řídícími pracovníky mohou vznikat konflikty. Praktickým problémem je např. dělba úkolů mezi personálním útvarem a managementem. Míra dělby závisí na velikosti podniku a úrovni rozvoje systému řízení podniku. V dnešní době se ale tento problém částečně řeší tím, že obecný trend směřuje spíše k přesouvání personální práce na jednotlivé liniové řídící pracovníky, avšak existují úkoly a funkce, jejichž zabezpečování přísluší pouze personálnímu útvaru. Mezi tyto funkce patří např.: vypracování aktualizace personální a sociální politiky firmy; zpracování plánu personálního a sociálního rozvoje podniku v návaznosti na cíle jeho hospodářského rozvoje; vypracování návodů a metodických doporučení pro postupy a formy zajišťování úkolů při personálním řízení; poskytování poradenství po potřeby manažerů, ale i zaměstnanců; zjišťování informací o názorech a postojích pracovníků, jejich pracovní spokojenosti atd. Naopak, chtěli bychom stručně vymezit úlohy řídícího pracovníka při realizaci personálního řízení, podílí se pak řídící pracovník v jednotlivých oblastech personálního řízení např. na získávání pracovníků, výběrem a příjmem pracovníků, hodnocením, rozmisťováním, odměňováním a propouštěním zaměstnanců. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 8-9)

Dále personální útvar zajišťuje odbornou, tedy koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce. V těchto uvedených oblastech poskytuje služby nejenom vedoucím pracovníkům všech úrovní, ale také ostatním jednotlivým pracovníkům. Jak již bylo zmíněno, personální útvar je pracoviště zaměřené na řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ), plní však i některé úkoly směrem k vnějším institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správě). Ve všech výše uvedených souvislostech musí personální útvar plnit i některé specifické úkoly jako je např. formulování a prosazování personální strategie; odborné rady vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů, jimiž se podílí na personální práci; personální útvar se dále vyjadřuje k záměrům organizace s ohledem dopadu na oblast práce

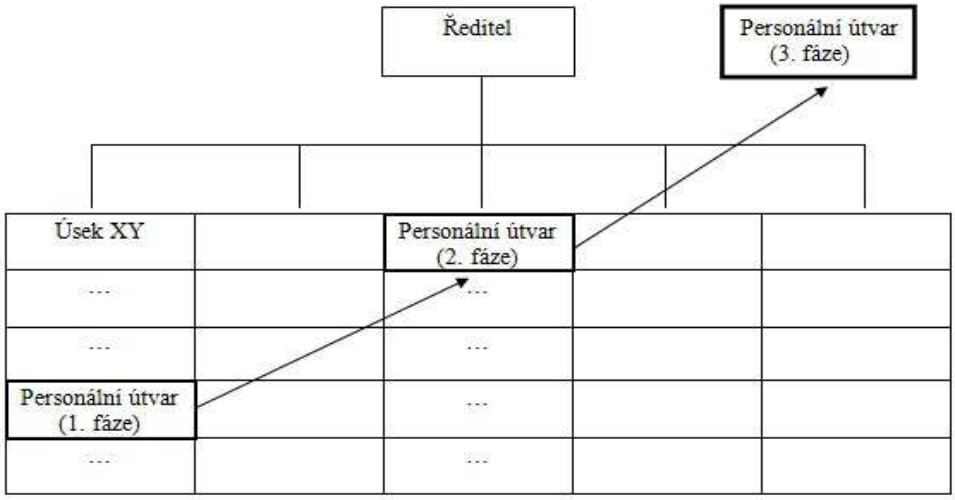
a lidského činitele; zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, samozřejmě je také metodicky řídí, organizuje a koordinuje, přičemž dbá na zlepšování jejich provádění. Ze všech těchto uvedených činností vyplývá, že personální útvar je zodpovědný za personální činnosti, které ve firmě fungují a také nadále existovat a fungovat budou. Naopak na druhou stranu je potřeba připomenout, že toto neznamená, že personální útvar provádí všechny práce spojené se zajišťováním personálních činností. Např. velmi důležitým bodem je poradenská a usměrňovací činnost personálního útvaru orientovaná na vedoucí pracovníky, kterážto se zaměřuje nejen na pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce, ale především na vypracovávání a zdokonalování zásad práce s lidmi jako jsou např. zásady stylu vedení, zásady hodnocení pracovníků, zásady odměňování či v neposlední řadě zásady, jimiž se řídí personální a sociální rozvoj pracovníků. (Koubek, 2006, s. 29-30)



Tabulka 1 – Personální procesy, které zajišťuje personální útvar (Stýblo, 2003, s. 21)

V souvislosti s personálním útvarem ještě můžeme vzpomenout postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace. Především ve vyspělých zahraničních zemích lze pozorovat změny odrážející vzrůstající význam ŘLZ v rámci řízení organizace. Ubývá

organizací, kde má personální útvar postavení oddělení (jako např. ekonomický úsek), naopak přibývá organizací, kde má vedoucí personálního útvaru postavení náměstka ředitele (čili ředitele úseku) a dokonce přibývá organizací, v nichž se personální útvar stává útvarem se zvláštním statutem a personální ředitel je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v organizaci. Je potřeba podotknout, že nejenom ve vyspělých zahraničních zemích, ale i v tuzemsku je v moderně řízených organizacích vedoucí pracovník personálního útvaru (nejvyšší představitel personální funkce) členem nejužšího vedení organizace. (Koubek, 2006, s. 31)



Tabulka 2 – Posun postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2006, s. 32)

1.1 Personální řízení

Pod pojmem personální řízení si můžeme představit veškeré činnosti počínaje přijímáním pracovníků, přes odměňování, kontrolu odpracovaného času, evidence mezd, docházky a jiné personální administrativy a dokumentace; až po propouštění pracovníků. Personálním řízením lze soustředit lidskou energii na cíle a hodnoty podniku. V tomto pojetí je pracovní síla chápána jako velký přínos podniku (aktiva), proto má smysl investovat do těchto aktiv a rozvíjet jej. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 19)

Personální řízení úzce souvisí s profesní andragogikou, jelikož jsou v tomto oboru každodenně řešeny otázky celoživotního učení v profesním kontextu. Rozvoj lidských zdrojů představuje specifickou oblast teorie a praxe, která je spojena s učením se a vzděláváním v profesním a pracovním kontextu. (Novotný, 2009, s. 38)

Koncepce personálního řízení se začala objevovat již před druhou světovou válkou, a to především v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu a na vyloučení konkurence. Vedení takovýchto podniků si začalo uvědomovat, že člověk, nebo-li lidská pracovní síla, je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. V důsledku tohoto zjištění se začala prosazovat aktivní role personální práce, tedy personálního řízení. I přesto, že během let nastaly znatelné pokroky, zůstala personální práce orientována spíše na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní sílou. Velmi málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi tudíž měla povahu pouze operativního řízení. (Koubek, 2006, s. 15-16)

1.2 Lidské zdroje

V současné době si mnoho firem uvědomuje, že při tak velké konkurenci v současném podnikatelském prostředí závisí úspěch na mnoha odlišných faktorech. Mimo technické vybavení, finanční situaci podniku, konkurenčních přednostech a efektivním řízení, je třeba si připomenout jeden z nedoceněných faktorů úspěšnosti firem - lidi. V současné době se na pracovníky nepohlíží pouze jako na pracovní sílu, ale stále častěji se na ně v podnicích pohlíží jako na jedinečný zdroj úspěšnosti. Před necelými třemi desetiletími se k označení personálu, jakožto nezbytného faktoru podnikání, začalo užívat pojmu lidské zdroje (dále jen LZ). V současné době v této souvislosti chápeme zaměstnance jako lidský, intelektuální a sociální kapitál, případně o zaměstnancích uvažujeme jako o lidském či sociálním potenciálu organizace. Pod pojmem lidského kapitálu chápeme úhrnnou způsobilost zaměstnanců organizace za účelem naplňování jejího poslání. Naplňováním poslání organizace se rozumí dosahování provozních a produkčních cílů a k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládání případných budoucích náročnějších úkolů a dosahování ambicióznějších cílů. Každá organizace by si měla být vědoma

toho, že lidé jsou svébytným a nepostradatelným druhem zdrojů každé organizace potřebným k tomu, aby organizace plnila své cíle. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005 s. 10)

Mnoho manažerů velmi často podceňuje význam práce s lidmi. Mají za to, že pokud lidem přidělí práci a zaplatí jim za její vykonání, stačí to. Obvykle to ale není pravda, protože lidé potřebují více. Zaměstnavatel by jim měl nabídnout motivaci, perspektivu, vzdělání, lidé se chtějí cítit jako součást celku. Pokud se jim těchto aspektů nedostává, pokusí si ti zdatnější najít jinou práci a ti méně zdatní přestanou být iniciativní a budou pracovat pouze „do výšky svého platu“. (Stýblo, 2003, s. 13)

Svéráznost a výjimečnost LZ je dána zejména tím, že lidé jsou v porovnání s ostatními zdroji podnikatelské činnosti (jako např. materiálně-technickými, informačními či finančními zdroji) schopni uvědomovat si situaci, v níž se ocitají. Jsou schopni prožívat, vyhodnocovat a vyvozovat důsledky; předjímat budoucí vývoj organizace; pronikat svou myslí do souvislostí organizačních procesů, rozpoznávat jejich silné a slabé stránky a nalézat příčiny určitých stavů; přispívat k inovačnímu úsilí firmy a posilovat tím firemní úspěšnost a prosperitu; sjednotit se pod tlakem situace a vyvinout společné úsilí k jejímu zvládnutí a mnoho dalších příkladů. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005 s. 11)

1.3 Personalista

Personalista je kvalifikovaná osoba v organizaci, která se stará o LZ a jejich řízení. Pokud říkáme kvalifikovaná osoba, máme tím na mysli, že musí zvládat širokou škálu znalostí. Personalista musí rozumět předmětu podnikání, kterým se daná organizace zabývá, musí ovládat praktické i teoretické aspekty ŘLZ a v neposlední řadě musí efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních organizace. Všechny tyto činnosti, a mnoho dalších, musí personalista ovládat, jelikož toto jsou jeho každodenní činnosti při plnění své profese v organizaci. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 41)

Personalisté vystupují vůči spolupracovníkům, týmu či nově příchozím zaměstnancům jako hlavní aktéři řízení. Jejich úkolem je zejména vybírat nové spolupracovníky, podílet se na jejich rozvoji, vytvářet pracovní vztahy a v neposlední řadě sbírat, zpracovávat a komunikovat informace. (Stýblo, 2003, s. 19)

Dle publikace Milkoviche a Boudreau (1993, s. 41) najdeme tři základní rozdělení úlohy personalisty. Jako první je zde uvedena role obchodního partnera, přičemž jako nej-

důležitější úkol chápeme sladění programů a plánů rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskou strategií organizace a to tak, aby veškeré vytvořené programy odpovídaly právě této strategii, tedy potřebám organizace. Personalista může např. sestavit program zabývající se mzdovou úrovní podniku, která ovlivňuje schopnost podniku přijmout a udržet si zaměstnance. Mzdová úroveň mimo jiné ovlivňuje také ochotu zaměstnanců, kteří v návaznosti na výši mzdy mají zájem o pracovní postup, mají zájem si zvyšovat kvalifikaci a ruku v ruce se vzděláním jde pak také ochota vzít na svůj účet více odpovědnosti. Další role, kterou personalista v organizaci vykonává je role poradce. Personalista musí neustále sledovat nejnovější vývoj, který se v organizaci děje. V tomto případě nestačí pouhá informovanost, ale je také potřeba vyvozovat důsledky daného vývoje pro ŘLZ a o těchto důsledcích pak informovat vedoucí manažery organizace, ale také samotné zaměstnance. Personalista působí také jako jakýsi vnější poradce a to tak, že objasňuje pozici organizace těm, kdo stojí mimo ni. Personalista musí být v neustálém kontaktu se zaměstnanci, aby pak mohl vedoucím pracovníkům tlumočit jejich názory, připomínky a aby tak pro ně byli zaměstnanci důvěryhodným zdrojem informací o tom, co se aktuálně děje v organizaci. Zkrátka a dobře, personalista jako poradce musí usnadnit komunikaci jak mezi různými kolektivy zaměstnanců organizace, ale stejně tak i mezi organizací a zbytkem společnosti. Třetí rolí dobrého personalisty, dle Milkoviche a Boudreau, je zajistit, aby bylo se všemi zaměstnanci zacházeno spravedlivě. Tuto roli pojmenovali obhájce. Personalista, ve spolupráci s liniovými manažery, rozhoduje o tom, koho přijmout do zaměstnaneckého poměru, koho povýšit, komu dát možnost účastnit se nějakého vzdělávacího programu, komu kolik vyplácet na mzdách, či jak přistupovat k nespokojeným zaměstnancům. Tyto veškeré činnosti musí být prováděny s neustálým ohledem na to, aby byly vykonávány spravedlivě. Chování a přístup k práci zaměstnanců negativně ovlivňuje právě pocit nespravedlnosti, pocit nerovnoprávnosti. Právě toto nepříznivé ovlivnění a následný pocit nerovnoprávnosti může vést k absencím pracovníků na pracovišti, k nízké motivaci, k nedostatečnému zájmu o kvalitu výrobků a služeb, k nezájmu podávat zlepšovací návrhy. Takoví pracovníci mají nedostatek vůle pracovat naplno, či dokonce může tato demotivace vést až k sabotážím. Takovéto přístupy zaměstnanců pak následně ovlivňují náklady organizace, produktivitu práce, zisky a tudíž i tržní hodnotu firmy. Komplexním pojetím těchto tří rolí přispívá personalista k úspěchu firmy tím, že je obchodním partnerem, prostředníkem i obhájcem zároveň. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 41-42)

Počet personalistů v organizaci je samozřejmě odvislý od velikosti firmy. V malé organizaci zpravidla místo personalisty vytvořeno není, jelikož to není ekonomicky výhodné. Personální činnosti tak namísto personalisty zajišťuje např. sám majitel nebo vrcholový manažer. Jedná se o činnosti zásadního významu jako např. výběr, hodnocení a odměňování, vzdělávání apod. Ve střední organizaci většinou bývá zajištěno a obsazeno alespoň jedno místo personalisty, výjimkou v dnešní době není ani zřízení personálního útvaru s vedoucím a několika (většinou dvěma až třemi) personalisty. Takovýto personální útvar může být součástí jiného útvaru organizace nebo může být na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky. Ve velké organizaci již bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím a značným počtem personalistů, kteří jsou specializovaní na určitou personální činnost, přičemž je personální útvar přímo podřízen generálnímu řediteli organizace a vedoucí personálního útvaru se stává členem vrcholového vedení organizace. (Šikýř, 2012, s. 41-42 cit. podle Dvořáková a kol., 2007, s. 13)

Soustavně s časem vzrůstá také úloha personalisty v hierarchii řízení organizace. Moderní personalista musí mít pochopitelně nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se zároveň vyznat v ostatních problémech organizace. Personalista musí chápat souvislosti, musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti ŘLZ, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace, musí mít také značně rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie, které jsou v organizaci používány, o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, vyvíjet a rozvíjet své organizační schopnosti. Personalista by měl být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního ŘLZ v organizaci. V současnosti již personalistu nechápeme jako administrativního pracovníka, stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními a osobními problémy samozřejmostí. (Koubek, 2006, s. 32)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hovoříme-li o personalistice, nemáme na mysli pouze odbornou vědu zabývající se personálem organizace. Personalistika má zároveň charakter specializované vnitroorganizační služby, která slouží jako podpůrná základna, která je zaměřená na podporu hlavních firemních procesů. Personalistika zahrnuje řadu odborných personálních činností, z nichž některé jsou vykonávány se samozřejmostí, skoro až mimoděčně. Tradičně je personalistika chápána jako obor zaměřující se na získávání pracovních sil a výběr zaměstnanců, na jejich zařazovaní do pracovního procesu, na vzdělávání, zaškolování a výcvik personálu, popř. na vytváření příznivých podmínek pro práci a reprodukci pracovní síly, včetně jejího odměňování; dále pak např. na dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny práce či na vedení zaměstnaneckých agend dle potřeb managementu organizace. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 22)

ŘLZ má svým obsahem blíže k tradiční náplni personalistiky a obecněji k managementu. (Novotný, 2009, s. 39)

ŘLZ lze chápat jako komplexnější a ucelenější systémový přístup k procesům personální optimalizace za účelem navozování co nejlepšího personálního obsazení a požadované aktivity zaměstnanců. ŘLZ vyvrcholilo jako vývoj personalistiky, je to přístup, který se vyznačuje přímou aktivní účastí manažerů na procesech personální optimalizace organizace v celém rozpětí jejich řídící činnosti, a to od strategického řízení až po řízení každodenního provozu. Zvýšením konkurenceschopnosti firmy organizace docílí právě aktivním zapojením manažerů do ŘLZ. Součástí ŘLZ a rozvoje lidského potenciálu organizace je také soustavné rozvíjení adaptačních schopností firmy, rozvíjení zaměstnaneckých vztahů, budování silné firemní kultury a vytváření podmínek pro zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců. Smysl řízení a rozvoje lidských zdrojů spočívá v kombinaci prvků personálního řízení, školení a výcviku personálu s řešením zaměstnaneckých vztahů a vytvářením příznivých podmínek pro pracovní činnost všech zaměstnanců. Samozřejmostí je respektování platných právních norem, ale také využívání přístupů aplikovaných společenských věd o chování (např. psychologie, sociologie a kulturní antropologie). (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005 s. 20-23)

ŘLZ představuje tedy nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. ŘLZ se tak stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. (Koubek, 2006, s. 16)

Tabulka 3 – Obecný úkol ŘLZ (Koubek, 2006, s. 17)

2.1 Činnosti při ŘLZ

Činnosti v oblasti ŘLZ spočívají ve vytváření programů, které odpovídají stanoveným cílům a hlavně směřují k naplnění těchto cílů. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 54)

Jednou z nejdůležitějších činností personálního útvaru, související s výběrem zaměstnanců, je tvorba personální strategie, přičemž je potřeba vycházet z personálního plánu a z personálního marketingu, který se provádí na trhu práce. Personální plánování má za účel dát odpověď především na tyto problémové okruhy:

- stanovení plánované potřeby personálu v souladu s personální firemní strategií,
- personální vybavení disponibilními pracovními zdroji (tj. kolik má organizace k dispozici pracovníků na pokrytí jejich potřeb),

- personální vybavení potřebnými pracovními zdroji (tj. kolik lidí se musí pro pokrytí plánované potřeby získat). (Stýblo, 1993, s. 42)

Oblast mzdové politiky je personalisty považována za nejdůležitější činnost v oblasti ŘLZ. Určení mzdové úrovně organizace ve vztahu ke konkurenci, zajištění spravedlivé mzdové diferenciace a také stanovení principů zvyšování výdělků – to všechno jsou záležitosti týkající se této oblasti. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 55)

Účelem řízení odměňování je především odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytváří; dále pak propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání, s hodnotami a potřebami pracovníků; pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky; motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost a v neposlední řadě vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009, s. 20)

2.1.1 Formování pracovní síly

Právě formováním pracovní síly se optimalizuje složení LZ v organizaci. Důležitými otázkami jsou: Kolik lidí bychom měli zaměstnávat? Jaké by měli být jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti? Kdy a jak by měli být přijímáni, přemisťováni a propouštěni? Jak vybrat ty pravé pracovníky? Toto všechno jsou otázky potřebné k formování pracovní síly. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 54-55)

Plánování a formování LZ by mělo být součástí podnikového plánování. Strategický postup plánování by měl definovat předpokládané změny v rámci činností, které podnik vytváří.[1] (Armstrong, 2003, s. 361-362)

2.1.2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a školení pracovníků patří k nejběžnějším, ale také k nejnákladnějším činnostem v personální oblasti. Pracovníci za pomoci tohoto procesu získávají nové poznatky, zvyšují si kvalifikaci a tím se i mění jejich postoje. Činnosti, které směřují právě k rozvoji

[1] „Human resource planning should be an integral part of business planning. The strategic planning process should define projected changes in the scale and types of activities carried out by the organization. It should identify the core competences the organization needs to achieve its goals and therefore its skills requirements.“ (Armstrong, 2003, s. 361-362)

zaměstnanců, představují vysoce účinný prostředek ke zvýšení efektivnosti a etiky, především pak pokud jsou začleněny do systému dalších činností v personální oblasti. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 55)

Pod pojmem vzdělávání chápeme působení na člověka s cílem utvářet návyky, postoje, způsob chování, zejména pak intelektuální a fyzickou připravenost. Prostřednictvím vzdělávacích aktivit se rozvíjí vědomosti a postoje člověka, které se následně vyžadují v jeho pracovním, ale i osobním životě. V návaznosti na rozvíjení pracovníků je potřeba zmínit, že rozvoj a vzdělávání pracovníků, potažmo celé organizace, by měl být plánovaný a účelný. Systém vzdělávání není jenom o vypracování plánu vzdělávání, ale především o začlenění myšlenky potřeby vzdělávání do všech složek organizace. Vzdělávání pracovníků je významnou součástí rozvoje organizace, proto by se v oblasti rozvoje vzdělávání mělo postupovat systémově. Systém je totiž charakteristický jistou strukturou, dále pak regulovaným fungováním procesů a vztahy s jinými subsystémy. Systém by měl mít stanovené cíle, které určují vnitřní strukturu a jednání. (Prusáková, 2000, s. 9-10)

Pojetí hodnot firmy zahrnuje charakteristiky týkající se hodnoty lidského kapitálu a vyjadřují takové prvky jako je osobní růst zaměstnanců, jejich kvalifikace, tvůrčí schopnosti, invence, příležitosti ke vzdělávání apod. Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. V mnoha organizacích se efektivnost a účinnost vzdělávání zvyšuje uplatněním informačních technologií, e-learningu a dalších jeho elektronických podob. (Stýblo, 2003, s. 80)

K rozvíjení lidí a směřování je k cílům spojených s jejich funkcí a nároky organizace lze použít řadu rozvojových aktivit, jako např.: vzdělávání a sebevzdělávání (např. praktický výcvik), motivování (využití motivačních prostředků), koučování (individuální učení pracovníka jinou osobou), změny pracovní náplně (rozšiřování a obohacování pracovních činností), změny funkce (zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka). (Bělohlávek, 2000, s. 72)

S rozvojem pracovníků, tedy konkrétně s rozvojem jejich kariéry, souvisí také plánování kariéry. Jedná se o rozhodující součást řízení kariéry, přičemž používá veškeré informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu, o plánech následnictví (především v manažerských funkcích) a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry, mentoringu a vzdělávání manažerů. Řízení kariéry znamená ale především možnost vzít v úvahu skutečnost, že bude organizace nevyhnutelně potřebovat nové

pracovníky. Jakmile pracovníci v organizaci stráví dostatečně dlouhou dobu, aby ukázali, co jsou schopni dělat, může být jejich pracovní výkon a potenciál zhodnocen a mohou tak být zařazeni do systému řízení kariéry. (Armstrong, 1999, s. 586)

Hovoříme-li o potřebě nových pracovníků, dostáváme se tímto k jedné z nejvýznamnějších činností ŘLZ, tedy k výběru zaměstnanců. Na tento proces se zaměříme podrobněji, proto mu budeme věnovat samostatnou kapitolu.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Důležitou součástí ŘLZ je z uchazečů o zaměstnání vybrat pro firmu vhodného zaměstnance. Úkolem je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům a cílům organizace. Z tohoto důvodu je výběr zaměstnanců oboustranný proces, protože nejenom organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale především uchazeč si vybírá organizaci, se kterou chce navázat budoucí spolupráci. Výběr zaměstnanců má pak návaznost na další personální činnosti jako je např. plánování a získávání zaměstnanců, analýzu práce a pracovních míst nebo např. školení a rozvoj zaměstnanců, o kterém jsme již hovořili. V průběhu tohoto procesu je potřeba shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích, získané informace je potřeba zorganizovat a ohodnotit; dobrý personalista by měl uchazeče odhadnout – např. předvídat jeho pracovní výkon. V neposlední řadě je důležité podat informace zájemcům o pracovní místo. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 120)

Získávání zaměstnanců je nepřetržitý proces, při kterém se hledají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání. Úkolem personálního řízení je vytvořit koncepci zaměřenou na získávání a výběr, která zajišťuje standardní kvalitu nových zaměstnanců, především také minimální míru fluktuace v období po nástupu. (Stýblo, 2003, s. 49)

Cílem výběru zaměstnanců je s vynaložením minimálních nákladů získat takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která je žádoucí pro uspokojení potřeby lidských zdrojů organizace. Dle Gregara (2010, s. 43) existují **tři fáze v procesu získávání a výběru pracovníků** a to: definování požadavků, získání uchazečů a výběr uchazečů.

Hovoříme-li o **definování požadavků**, máme na mysli popis a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách. (Gregar, 2010, s. 43)

Největší nebezpečí, kterému je potřeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopnosti. Vedoucí pracovník by měl ve spolupráci s personalistou pracovní místo specifikovat tak, aby jej stanovil realisticky – ani nerealisticky vysoké požadavky, ale ani nepodhodnocovat. Nejlepší způsob, jak se vyvarovat chybám při specifikaci na pracovní místo je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné a pro výkon práce nezbytné, a těmi, které jsou pouze žádoucí. V momentě, kdy dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být tyto analyzovány podle určitých vhodných bodů. Tradičně se to dělá podle sedmibodového modelu vypracovaného v roce 1952 Rodgerem a podle Munroova a Frazerova pětistupňového modelu z roku 1954. (Armstrong, 1999, s. 448)

Pětistupňový model specifikace pracovního místa se zaměřuje na následující faktory:

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. (Armstrong, 1999, s. 448-449)

Sedmibodový model specifikace pracovního místa definuje tyto faktory:

1. Fyzické vlastnosti – tedy zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu.
2. Vědomosti – vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti.
3. Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti.
4. Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. Dispozice – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání na sebe sama.
7. Okolnosti – soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny. (Armstrong, 1999, s. 448)

Ve fázi **získání uchazečů** je potřeba vyhodnotit různé zdroje uvnitř i mimo organizaci. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud nejsou k dispozici vhodní uchazeči z řad pracovníků uvnitř podniku, pak je potřebné hledat vhodné pracovníky mimo organizaci a to např. formou inzerování, služeb zprostředkovatelských agentur či poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků. (Gregar, 2010, s. 43)

Kombinovaná forma získávání zaměstnanců využívá principy a postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu. Zahrnuje přijímání nově příchozích osob stejně jako pohyb pracovníků v rámci organizace. Kombinovaná forma se může vyskytnout za různých okolností, jako např.:

- organizace začala s vnitřními zdroji, ale zjistila, že žádný z uchazečů v rámci podniku se pro uvolněné místo nehodí, tak tedy pokračuje dále vnějšími zdroji;
- nastane opačná situace: podnik začne vnějšími zdroji, ale posléze usoudí, že žádný z nových uchazečů nevyhovuje dané práci lépe, než některý ze stávajících zaměstnanců;
- organizace může zahájit získávání z vnitřních a vnějších zdrojů současně – nabízí stejné možnosti pro všechny uchazeče v přijímacím řízení – tímto způsobem může také obsadit prázdné místo pohybem vlastních zaměstnanců organizace. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 120)

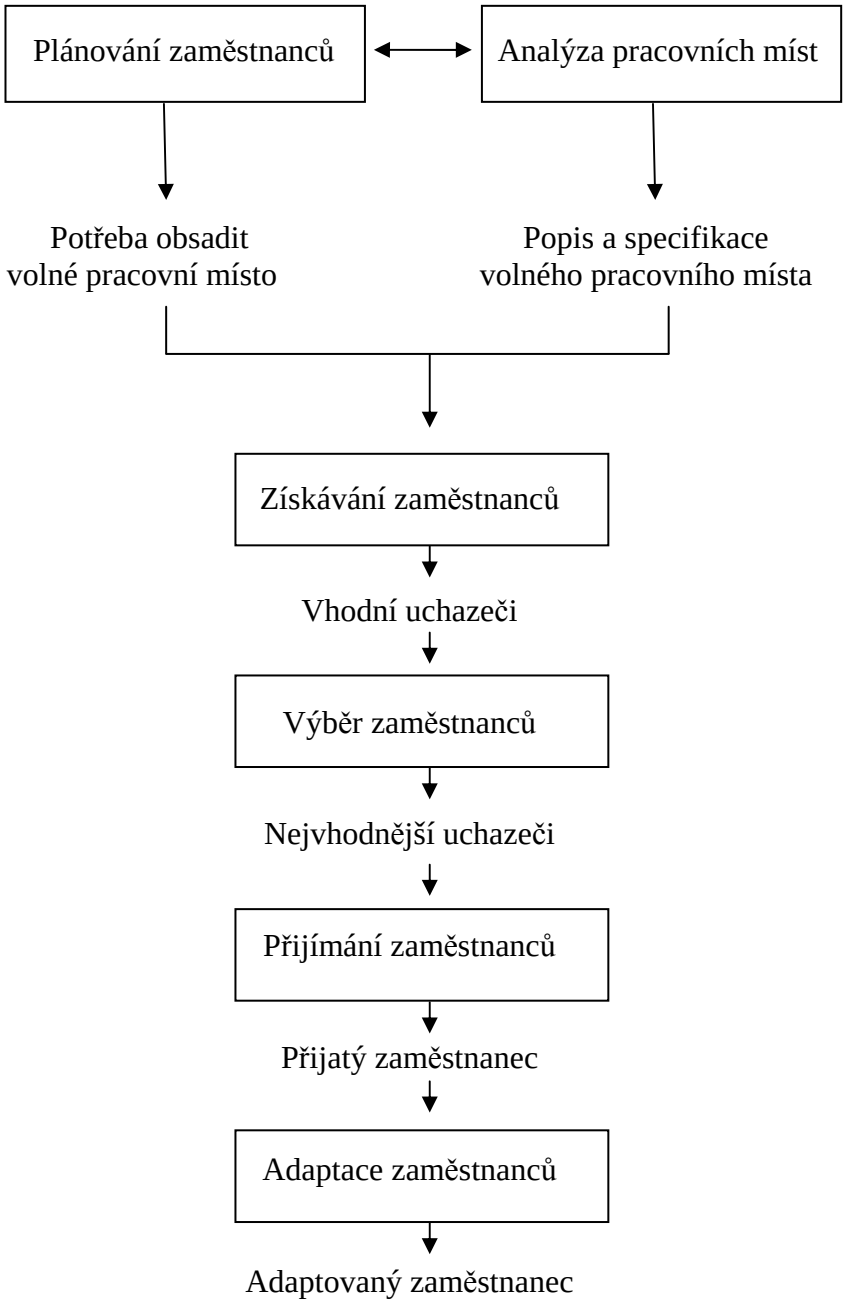
Nejobvyklejší metodou upozornění na volné pracovní místo a následné přilákání uchazečů je inzerování. Hned na počátku si ale musí zaměstnavatel položit otázku, zda je inzerování opravdu nezbytné. Je potřeba zvážit, zda by nebylo lepší využít např. zprostředkovatelskou agenturu. Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tato kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Samozřejmě v případě získávání klíčových pracovníků je vhodnější využití specializovaných inzertních agentur či přímo zprostředkovatelských agentur. Specializovaná inzertní agentura už pomůže zaměstnavateli navrhnout atraktivní styl, připravit vhodnou úpravu textu, umístění loga, ilustraci a celkový vizuální efekt. Zprostředkovatelská firma pak už sama dle určených specifikací vyhledá vhodného adepta na požadované pracovní místo. (Armstrong, 1999, s. 454-455)

Po zveřejnění nabídky a shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů o pracovní místo následuje **výběr vhodných uchazečů**. Jedná se o výběrové metody, které jsou podrobněji popsány v kapitolách níže, v kombinaci s referencemi či různými formami testování. (Gregar, 2010, s. 43-44)

3.1 Volné pracovní místo

Pod pojmem volné pracovní místo si představíme buď nově vytvořené pracovní místo (např. v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti zaměstnavatele) či uvolněné pracovní místo (např. v důsledku plánovaného odchodu stávajícího zaměstnance, neplánované skončení pracovního poměru apod.), na které zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance. Modelový postup při obsazování volných pracovních míst vychází z plánování zaměstnan-

ců, analýzy pracovních míst, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 68)



Tabulka 4 – Obsazování volných pracovních míst (Šikýř, 2012, s. 69)

Smyslem plánování zaměstnanců je stanovit si současnou, ale i perspektivní potřebu obsadit volná pracovní místa, odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů a navrhnout řešení předpokládaného nedostatku zaměstnanců. Při analýze pracovních míst shrneme podstatné údaje o úkolech, podmínkách, předpokladech a požadavcích volných pracovních míst a zpracujeme popisy a specifikace volných pracovních míst. Účelem získávání zaměstnanců je přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase, s přiměřenými náklady. Smyslem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů nejlépe splňuje požadavky volného pracovního místa. Vybraný uchazeč pak postupuje do fáze přijímání zaměstnanců, kde je smyslem uzavřít s ním pracovněprávní vztah (pracovní poměr, popř. dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti). Přijatý zaměstnanec postupuje do fáze adaptace zaměstnanců, což je odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je plně připraven vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2012, s. 68)

3.2 Výběrové metody

Kroky spočívající ve třídění a výběru uchazečů jsou následující: pořídí se seznam uchazečů, přičemž se každému uchazeči pošle písemné poděkování. Uchazeči mohou být požádáni k vyplnění podnikového dotazníku. Dle sestavené specifikace pracovního místa jsou uchazeči porovnáváni v klíčových kritériích, kde jsou následně tříděni do tří kategorií: vyhovující, na hranici a nevyhovující. Vyhovující uchazeči jsou dále tříděni tak, aby byl získán přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru (ideální počet uchazečů v tomto souboru je čtyři až osm uchazečů). Sestaví se program pohovorů, jejichž časová náročnost se odvíjí dle náročnosti práce, většinou se ale pohybuje od třiceti do šedesáti minut. Následuje pozvání uchazečů na pohovor. V závěrečném kroku personalista s vedoucím pracovníkem znovu projde soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnou se, zda je zařadí na seznam případně vhodných uchazečů. Ostatním, kteří nebyli vybráni, je zaslán standardní odmítavý dopis, kde se uchazečům poděkuje za zájem a informují se o tom, že nebyli vybráni. Uchazečům, kteří byli zařazeni do rezervy, se pošle tzv. rezervační dopis, kde se požádají o souhlas, zda se na ně v budoucnu můžeme přímo obrátit v případě obsazování podobného pracovního místa. (Gregar, 2010, s. 44)

V následujících podkapitolách jsou stručně popsány nejčastěji volené výběrové metody. Dle náročnosti pozice, kterou chce organizace obsadit, si personalista zvolí nejvhodnější metodu. Jako doprovodné záchytné body může pak personalista při výběru zaměstnanců také přihlížet k referencím od bývalých spolupracovníků či nadřízeného (velmi citlivá záležitost, v tomto případě je potřeba postupovat uváženě), dále pak k výpisu z trestního rejstříku (což je také velmi citlivá záležitost – v některých zákonem stanovených funkcích je výpis povinný, v ostatních případech je potřeba souhlasu uchazeče). (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 121)

3.2.1 Životopis

Zkoumání životopisů patří mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používají v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé se v životopise soustřeďují především na informace, které vypovídají o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče. Volný, nestrukturovaný životopis prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.[2] (Koubek, 2006, s. 164)

Životopis by měl obsahovat především osobní informace jako jméno, příjmení, adresu a kontakt. Poté následuje uvedení pracovních zkušeností, počínaje aktuální pozicí. Ke každé pracovní zkušenosti se doporučuje uvést přesné časové rozpětí, přesnou identifikaci zaměstnavatele, oblast podnikání, dosaženou pozici, popis vykonávané pracovní činnosti a odpovědnosti. Je také dobré zmínit absolvované kurzy a vzdělávání, počínaje tím aktuálním. Je dobré popsat obsah školení, zmínit získaný titul, certifikát, nezanedbatelné jsou i jazykové znalosti, organizační dovednosti, technické a jiné schopnosti. Je dobré přiložit i reference, popř. zaměstnavatelem nebo agenturou vyžádané přílohy. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 121)

---

[2] Životopis bývá považován za natolik důležitý faktor úspěšnosti uchazečů o zaměstnání, že se dokonce na mnoha vysokých školách ve světě vyučuje umění psát úspěšné životopisy. Toto potvrzuje např. i skriptum „An introduction to Writing the Successful Curriculum Vitae“, publikované na Cranfield University, School of Management ve Velké Británii. (Koubek, 2006, s. 164)

3.2.2 Reference

Reference mohou mít podobu písemného doporučení, hodnocení dle nějaké hodnotící škály či podobu telefonického hovoru. Reference přináší hodnocení pracovníka třetí stranou a používají se k dvojímu účelu:

- k ověření informací o uchazečích získaných jinými metodami,
- k doplnění dalších informací. (Gregar, 2010, s. 44)

K získávání referencí musí personalista přistupovat opatrně, jelikož se jedná o velmi citlivou záležitost. Pokud uchazeč ve svém životopise neuvede konkrétní referenční osoby, je třeba ho o tyto údaje požádat. Pokud životopis uchazeče kontakt na osoby obsahuje, je vhodné předem uchazeče upozornit, že se některá doporučení budou ověřovat. Nepovažuje se za etické ani legální využívat např. svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom uchazeče předem informovali.[3] Zaměstnavatelé totiž nejsou oprávněni podávat informace o svých, či bývalých, zaměstnancích bez jejich souhlasu. Častý omyl je ten názor, že reference jsou objektivnější a relevantnější než to, co o sobě říká sám uchazeč. I reference jsou ale jenom subjektivní názor určitého člověka, který je utvořen na základě konkrétní zkušenosti a ovlivněn mnoha faktory, o kterých personalista nemusí nic vědět. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 121)

Pokud reference obsahují falešná nebo neopodstatněná tvrzení, která poškozují pověst uchazeče, může to mít za následek dokonce i kroky směřující k odškodnění, např. žalobu. (Armstrong, 2002, s. 375)

3.2.3 Přijímací a výběrový rozhovor

Smyslem pohovoru je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které by mohly předpovědět jeho budoucí výkon na uvažovaném pracovním místě a tento porovnat s před-

[3] Britský Institute of Personnel and Development odhaduje, že jeden z osmi uchazečů přehání či dokonce falšuje své vzdělání. Jestliže vzdělání je nezbytným požadavkem daného pracovního místa, vždycky stojí za to si na příslušné škole ověřit vzdělání uchazeče nebo jej požádat, aby předložil příslušný doklad. (Armstrong, 2002, s. 375)

pokládanou úspěšností ostatních uchazečů. Cílem výběrového pohovoru je získat odpovědi zpravidla na tyto tři otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci, má pro to schopnosti?
- Chce jedinec vykonávat danou práci, je k tomu motivován?
- Jak pravděpodobně jedinec zapadne do prostředí nového kolektivu? (Gregar, 2010, s. 44-45)

V malých a středních firmách se jedná o nejčastější metodu výběru. U rozhovoru (interview) je cílem sběr potřebných informací o uchazečích. Personalista, či zodpovědný vedoucí, musí zabezpečit návrh otázek tak, aby se za jejich pomoci získali vhodné informace. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 122)

Rozlišujeme dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů:

- Nestrukturovaný rozhovor: není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče. Tazatelé tak nevědí, jaké informace vlastně chtějí získat a nemají žádný základ pro formu či strukturu rozhovoru.
- Strukturovaný rozhovor: tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků na pracovní místo. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 122)

Při výběrovém pohovoru je potřeba se vyvarovat nejčastějším chybám, k nimž dochází, a to je např. rychle vytvořený dojem; posuzování spíše osobnosti uchazeče než jeho dovedností; vliv řady charakteristik, které se nevztahují přímo k pracovnímu výkonu (vzhled, věk, oblékání atd.). Lépe se pamatují informace, které byly řečeny na začátku a na konci rozhovoru než to, o čem se mluvilo uprostřed. Rozhovor není pouze o zjišťování údajů o uchazeči. Je to oboustranný proces komunikace, tedy uchazeč zároveň získává informace o organizaci, do níž se hlásí a kde by chtěl pracovat. (Gregar, 2010, s. 45)

Proto je důležité, aby lidé, kteří budou provádět pohovor, byli řádně informováni o povaze práce na obsazovaném pracovním místě a o postupech, které by měli použít. Toto je také argument pro zahrnutí nácviku metod pohovoru do vzdělávacích programů pro manažery a vedoucí týmů. (Armstrong, 2002, s. 380)

Výběrové pohovory můžeme dále rozdělit na individuální pohovory, pohovorové panely a výběrovou komisi. Nejběžnější metodou výběru pracovníků je individuální pohovor,

kdy jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Pohovorovými panely se rozumí skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou navíc diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování a mohou modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování. Výběrová komise je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku. Existuje zde totiž více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a uchazečům je většinou zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. (Armstrong, 2002, s. 370)

3.2.4 Psychologické testy

Psychologické testy, aneb testy pracovní způsobilosti, tvoří škálu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Právě testy pracovní způsobilosti jsou nevhodně pojmenovány jako psychologické testy a to i přesto, že skutečně psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. V literatuře nalezneme spousty testů pracovní způsobilosti, pojďme si však vyjmenovat pouze ty druhy testů, které se vyskytují nejčastěji. (Koubek, 2006, s. 164)

Psychologické testy jsou pečlivě zvolenou, systematickou a standardizovanou procedurou pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace. (Armstrong, 2002, s. 397 cit. podle Smith a Robertson, 1986)

Jsou to jakési nástroje měření, proto se jim často říká psychometrické testy. Psychometrické v tomto smyslu znamená doslova „měřící duši“. (Armstrong, 2002, s. 397)

Testy inteligence slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky. Jedná se o paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání a úsudku apod. (Koubek, 2006, s. 164)

Testy znalostí a dovedností prověřují hloubku znalostí či ovládání odborných návyků, jimiž se uchazeč naučil především ve škole nebo během přípravy na povolání. Tento druh testu zahrnuje také testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázku (vzorek) práce. (Koubek, 2006, s. 165)

Testy schopností jsou používány k hodnocení existujících i latentních, tedy potenciálních, schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Testy schopností jsou zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci, ale také na řadu duševních schopností. V této souvislosti se trochu překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností, nebo, lépe řečeno, je jakoby zahrnují. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělavatelnosti, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám. (Koubek, 2006, s. 165)

Testy osobnosti zastupují určitou skupinu různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda se jedná o extroverta nebo introverta, zda je racionální či emotivní, společenský nebo uzavřený apod. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. akceptuje a které odmítá. Popř. má testovaná osoba interpretovat nějaký obrazec. Tímto způsobem jsou zkoumány zájmy uchazečů, jejich postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nikoliv. Problémem je validita a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru pracovníků. (Koubek, 2006, s. 165)

3.2.5 Ukázka práce

Uchazečům je zadán úkol ke zpracování, jehož vypracování vypovídá o odborných znalostech uchazeče, o jeho schopnostech v písemném projevu. Jedná se např. o simulaci telefonního hovoru se zákazníkem, vypracování projektu, zaúčtování účetního případu atd. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 121)

3.2.6 Assesment centre

Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program[4], který je založen na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou pozici a jeho rozvojový potenciál. (Koubek, 2006, s. 166)

Assessment centre jsou výbornou metodou pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řadu testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. Je to metoda, která je nejvhodnější pro uchazeče ucházející se o pracovní místa vyžadující komplexní profil schopností. (Armstrong, 1999, s. 464)

Účastníci jsou za různých simulovaných situací sledováni několika školenými posuzovateli, díky kterým pak assessment centre podávají komplexní a úplný obraz o osobnosti, silných a slabých stránkách uchazečů. (Bělohlávek, 2003, s. 13)

Jedná se o metodu finančně a časově náročnou, ale může být použitelná i pro malé firmy v případě, že přípravu a realizaci zajistí poradenská firma. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 121)

3.2.7 Jiné metody a zajímavosti výběru zaměstnanců

Mezi okrajové formy testů při výběru uchazečů o zaměstnání patří také např. grafologie (rozbor písma), která je hojněji používána snad jen ve Francii. Dále pak polygraf (detektor lži) používaný v USA, jehož používání je však kritizováno a je omezeno spíše na některé specifické organizace a pozice, např. na policii a jiné bezpečnostní složky. Mezi vzácné testy můžeme dále jmenovat testy čestnosti (integrity) nebo také drogové testy. (Koubek, 2006, s. 165)

---

[4] Pojem Assesment centre je již tak zažitý, že se do národních jazyků zpravidla nepřekládá. Avšak kdysi byl použit tento český a velmi výstižný pojem diagnosticko-výcvikový program, který použili překladatelé v české verzi knihy Milkovich-Boudreau: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada 1993. (Koubek, 2006, s. 166)

Výběr metod, které jsou vhodné pro personální posuzování, záleží především na množství uchazečů a času, kterým personalista disponuje, ale také na finančních možnostech zadavatele. Spolehlivost použitých metod je různá, v literatuře se uvádí tyto rozdíly ve spolehlivosti jednotlivých metod – v rozmezí 0 až 1, s tím, že 1 je maximum:

- reference: 0,17 – 0,26
- rozhovor: 0,14 – 0,23
- testy schopností: 0,53
- assessment centre: 0,41 – 0,43
- hodnocení nadřízenými nebo spolupracovníky: 0,43
- dotazníky osobnosti: 0,15
- úspěšnost studia na vysoké škole: 0,11. (Gregar, 2010, s. 47)

Je potřeba mít na paměti, že spolehlivost záleží na úrovni provedení celého výběrového procesu. (Gregar, 2010, s. 47)

Pro zajímavost můžeme uvést některé metody, které u nás nejsou vůbec obvyklé, dokonce mohou působit velmi zvláštně, ale v zahraničí jsou běžně používány. Jedná se např. o kamerové zkoušky při obsazování pracovních míst, kde je třeba působit na lidi, typologické metody posuzující pracovní způsobilost na základě tvaru lebky či výrazu obličeje, astrologické metody, metody založené na tvaru ruky či uspořádání vrásek na dlani. (Koubek, 2006, s. 172)

Významně rozšířit schopnost organizace hledat vhodné uchazeče může celosvětová počítačová síť (WWW). Právě díky informačním sítím může organizace těm, kteří hledají práci, poskytnout více informací nejenom o svých hodnotách, základních informacích, ale především o volných pracovních místech. Zájemci navíc mohou na tyto informace reagovat téměř okamžitě. (Walker et al., 2003, s. 59)

„Až do roku 1997 používalo informační sítě pro získávání pracovníků z externích zdrojů jen přibližně 11 % amerických zaměstnavatelů. Tento ukazatel dnes dosáhl hodnoty 80 % a očekává se, že během několika příštích let naplní stoprocentní hranici.“ (Walker et al., 2003, s. 59)

V neposlední řadě je ještě potřeba připomenout a znovu zopakovat, že požadavky na uchazeče musí být přiměřené a oprávněné, nesmí být diskriminační.[5] Podmínky výkonu práce zahrnují podmínky předpokládaného pracovněprávního vztahu, zejména pak pracovní podmínky (např. pracovní doba, pracovní režim apod.) a podmínky odměňování (mzda, odměna, zaměstnanecké výhody). Právě informace o pracovních podmínkách a podmínkách odměňování jsou ty stěžejní informace, které vzbuzují zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, a proto musí být srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé. (Šikýř, 2012, s. 81)

Závěrem této kapitoly můžeme uvést jakýsi etický rámec, který by měl být při výběru pracovníků respektován. S uchazeči by se mělo zacházet poctivě, nesmějí být diskriminováni, ať už na základě pohlaví, rasy, věku, rodinného stavu, zdravotního stavu či náboženství. S uchazeči by mělo být jednáno zdvořile, čestně, především pokud se týká zacházení s informacemi. Uchazečům, kteří chtějí vědět, jak uspěli, popř. jakých výsledků dosáhli v testech, by měli být výsledky sděleny pečlivě a profesionálně. (Gregar, 2010, s. 47; Šikýř, 2012, s. 80-81)

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky odměňování za práci a o poskytování jiných peněžních plnění a plnění peněžité hodnoty. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci, navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). (Česko, 2006)

[5] Chybné a nepřesné stanovení požadavků na vybranou pozici způsobí, že odpadne velké množství kvalitních uchazečů a naopak nemůžeme najít vhodného kandidáta mezi těmi, kteří požadavky splňují. Nejasná kritéria výběru bývají poměrně často zdrojem nedorozumění. (Bělohlávek, 2003, s. 10)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Výzkum zabývající se problematikou výběrových řízení a jejich interpretací ze strany personalistů jsme si vybrali z toho důvodu, že jsme shledali toto téma velmi zajímavým a ze strany personalistů zcela neprobádaným.

Před realizací výzkumu jsme si stanovili jak, co, koho a proč budeme svým výzkumem zkoumat a čeho jím chceme dosáhnout. Zvolili jsme, že data budou sbírána za pomoci kvalitativního výzkumu – metodou polostrukturovaného interview. Jako cílovou skupinu jsme zvolili personalisty z okolí Uherskohradišťska, Zlínska a Hodonínska. Ve výzkumu se zaměřujeme především na ně, na samotné personalisty a jejich vnímání pohovorů s uchazeči o zaměstnání, uchazečů samotných, vnímání výběrových řízení a personalistiky obecně.

4.1 Formulace výzkumného problému a cílu výzkumu

Zaměřili jsme se především na osobní pocity a prožitky personalistů. Toto téma výzkumu jsme si zvolili, jelikož jej považujeme za podceňované a ne zcela probádané a to zejména proto, že pokud nahlížíme na výběrové řízení, kde jsou účastníky uchazeč o zaměstnání a personalista, který vede výběrové řízení, tak se, dle našeho názoru, většina pozornosti upne právě na uchazeče. Proto shledáváme zajímavé pro změnu přesunout pozornost jako na hlavní aktéry na personalisty.

Cílem realizovaných rozhovorů tedy bylo zjistit, jak personalisté vnímají uchazeče z hlediska výběrového řízení. Jak oni sami výběrové pohovory prožívají, zda toto berou pouze jako práci a prožívají výběrové pohovory bez výraznějších emocí a pocitů, či v nich kontakt s uchazeči o zaměstnání něco zanechává. Hlavní výzkumná otázka tedy zní: *Jak personalisté prožívají a vnímají výběrové pohovory?* Dílčími cíly pak bude zjištění, co je pro ně v rámci procesu výběrového řízení důležité, na co se zaměřují, popř. naopak na co neberou ohledy, co pro ně není relevantní; jejich pohled na svou práci, zda je naplňuje, baví, či naopak už jsou otráveni s neustálým kontaktem s uchazeči.

4.1.1 Zvolená metoda získávání kvalitativních dat

Pro účely empirického výzkumu bylo nejvhodnější použití metody polostrukturovaného rozhovoru. Jedná se o metodu, kdy jsme si stanovili závazné schéma, dle kterého

jsme s účastníkem vedli interview. Samozřejmě je dovoleno, dokonce vítáno, klást doplňující otázky, které dané téma obohatí, rozvinou či pouze upřesní špatně pochopený dotaz, popř. nesprávně formulovanou odpověď. (Miovský, 2006, s.159)

4.2 Vnější prostředí

Při realizaci rozhovorů jsme preferovali kancelář účastníka, protože se jedná o jeho téměř „domácí“ prostředí, cítí se zde přirozeně, popř. byla alternativou klidná kavárna či jiné zařízení, kde byla možnost dostatečně nerušeného prostředí na provedení kvalitního rozhovoru bez vnějších rušivých prvků. Výjimkou nebyla ani školící místnost, či učebna ve škole. Čas rozhovoru jsme se snažili domlouvat na odpolední hodiny, kdy by mohl být účastník po obědě, tudíž nabit energií, ale zas ne moc pozdě, aby nebyl po celém pracovním dni unaven. Toto se nám vždy ne zcela povedlo, protože jsme se především snažili přizpůsobit časovým možnostem účastníka. Tudíž se každý rozhovor konal v různou denní dobu.

4.3 Stručná osnova

Jelikož se jedná o polostrukturované interview, měli jsme k dispozici sepsanou stručnou osnovu rozhovoru, kterou jsme použili jako záchytný bod, abychom se neodchylovali od tématu a abychom dodrželi stanovené jádro rozhovoru. Osnova zhruba obsahuje:

- Navázání kontaktu, představení výzkumného problému, cílu praktické části bakalářské práce.
- Úvodní seznámení s účastníkem – dosažené vzdělání, praxe v oboru.
- Kladení preferencí na uchazeče o zaměstnání.
- Jádro interview – názory a vnímání personalistů na různé situace a aspekty výběrového řízení. Dopad na jejich psychickou pohodu, projevené emoce.
- Shrnutí dojmů a zážitků, výhod a nevýhod této profese, popř. nějaké doporučení z praxe.

Pro realizaci polostrukturovaného interview jsme si tedy nejdříve sepsali otázky, které nějakým způsobem souvisí se zkoumaným problémem, které bylo potřeba při realizaci rozhovoru dodržet a které jsme zakomponovali přímo do připravených otázek rozhovoru. Jedná se o otázky na sebe navazující, s možností podrobnějšího vyprávění. Jako nejdůležitější, dominantní otázky týkající se výzkumu můžeme uvést následující:

- Na co v případě výběrového pohovoru kladete u uchazeče důraz? (Dosažené vzdělání, délka praxe v oboru, reference, vystupování jedince či dáváte spíše na svůj instinkt a sympatie?) A proč?
- Popište, jaký byl Váš úplně první pohovor s uchazečem o zaměstnání.
- Připadáte si v oblasti řízení výběrových pohovorů zkušený/á?
- Co byste dle svého názoru mohl/a udělat, abyste se v této oblasti zlepšil/a?
- Dle svého uvážení popište, jakým chybám by se měl personalista u výběrových pohovorů vyvarovat.
- Máte pocit, že se s narůstajícími zkušenostmi a délkou praxe vůči různým neočekávaným situacím při pohovorech obrňujete, nebo se spíše stáváte citlivější?

4.4 Záznamová technika a vliv zkreslení výzkumníka

S podepsaným písemným informovaným souhlasem účastníka byl celý průběh rozhovoru nahráván za pomoci mobilního telefonu. Současně jsme využili jakýsi záznamový arch se schématem otázek, kde jsme si případně dělali k jednotlivým otázkám své osobní poznatky a poznámky týkající se reakcí účastníků, které jsme pak zakomponovali do přepisu rozhovoru.

V souvislosti s realizací rozhovorů bychom měli také zmínit vliv výzkumníka na účastníka rozhovoru. Výzkumník je totiž osoba zodpovědná za průběh výzkumu, je také jakýmsi držitelem určité moci nad účastníky. Výzkumník přesně ví, jak má výzkum probíhat, čeho chce výzkumem dosáhnout a snaží se všechny ostatní vlivy potlačovat, či zcela eliminovat. V kvalitativním přístupu respektujeme různorodost kontextuálních souvislostí. Vzhledem k jejich povaze a variabilitě tedy rezignujeme na snahu jednotného, standardizovaného postupu. Při uplatnění kvalitativního přístupu se totiž předpokládá, že takový postup není zcela možný. Každá situace je jedinečná a neopakovatelná. (Miovský, 2006, s. 72)

Samozřejmě jsme měli také na mysli, že chladný a rezervovaný výzkumník neumožňuje účastníkovi rozhovoru, aby se projevil otevřeně. Zaujetí výzkumníka je přímo úměrné zaujetí respondenta, účastníka rozhovoru, proto je při realizaci rozhovoru vhodná plná, byť diskrétní, a osobní účast. (Kaufmann, 2010, s. 61)

Je pravdou, že původním záměrem bylo působit na všechny účastníky stejně, jako např. jednotné výzkumníkovo oblečení, podobná zařízení místa konání apod. Toto ale ne-

bylo dodrženo, jelikož se nejednou jednalo o narychlo domluvenou schůzku a především vztah výzkumníka s jednotlivými účastníky byl téměř pokaždé odlišný. Níže předkládáme tabulku, která blíže specifikuje vztah výzkumníka k jednotlivým účastníkům rozhovoru.

Úč. č.	**Účastník**	**Vztah výzkumníka k účastníkovi**
1	Petr	lektor na školení
2	Iveta	lektor na školení
3	Lucie	spolužačka z VŠ
4	Marie	vztah žádný, kontakt obdržen od jiného personalisty
5	Šarlota	spolužačka z VŠ
6	Miloš	vztah žádný, kontakt obdržen od jiného personalisty
7	Karla	kolegyně ze školení
8	Marta	kolegyně ze školení

Tabulka 5 – Vztah výzkumníka k účastníkům výzkumu

Z uvedené tabulky vyplývá, že se rozhovorů účastnilo celkem osm personalistů, přičemž vztah k výzkumníkovi nebyl vždy stejný. Ve dvou případech se jednalo o lektory ze školení, kdy můžeme předpokládat, že vztah výzkumníka k těmto dvěma účastníkům byl více rezervovaný, jelikož tady mohl fungovat jakýsi respekt a úcta k lektorům, kteří jsou ve svém oboru opravdovými odborníky a tyto své poznatky z praxe dále přednáší méně zkušeným kolegům v oboru. Dvě účastnice byly kolegyně z navštěvovaného školení. Můžeme tedy předpokládat, že se jedná o vztah svým způsobem neutrální, kdy se mohl výzkumník chovat přirozeněji, než v případě rozhovoru s lektory. Dvě účastnice pak byly spolužačky z probíhajícího dálkového studia na Univerzitě Tomáše Bati. Vztah mezi výzkumníkem a účastníkem tedy zcela přirozený, na přátelské úrovni, přičemž si výzkumník musel více dávat pozor na skutečnost, aby se držel svého cíle, svého účelu rozhovoru, a neodbočoval s účastníky k jiným tématům. Poslední skupinou jsou dva účastníci, ke kterým výzkumník nemá vůbec žádnou vazbu, jelikož se jednalo o zcela cizí personalisty, na

které dostal kontakt od jiných personalistů. Z toho důvodu se tedy jednalo o vztah neutrální, bez možnosti nějakého ovlivnění výsledků rozhovorů v osobní rovině. Z výše uvedeného vyplývá, že se účastníci dělí na čtyři skupiny – zcela neznámí respondenti, respondenti v nadřízeném vztahu k výzkumníkovi, respondenti / kolegové a respondenti na přátelské rovině. Na základě prostudované literatury ale výzkumník dobře věděl, že bez ohledu na vztah k účastníkovi musí dodržet sled svých otázek, neměl by zabíhat mimo dané téma a především by měl dodržet stanovený cíl. Proto si troufáme tvrdit, že konkrétní vztah účastníka s výzkumníkem neměl na výsledek konaného rozhovoru relevantní dopady.

4.5 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek v empirické části této práce tvoří personalisté z Uherskohradišťska, Zlínska a Hodonínska. Výběr vzorku byl většinou proveden na základě předchozí známosti výzkumníka s respondentem, popř. poté doplněn metodou „sněhové koule“, kdy byli také osloveni personalisté na doporučení již oslovených, kteří měli zájem se na výzkumu podílet. Největším zdrojem kontaktů byl kurz, který jsme navštěvovali od října roku 2013 do března 2014, kde jsme oslovili lektory zabývající se personalistikou a kolegyně personalistky. Pro přehlednou orientaci v uskutečněných rozhovorech jsme vytvořili tabulku se seznamem účastníků se zaměřením na věkovou strukturu, délku praxe, vzdělání a informace týkající se konaného rozhovoru.

Účastník	Věková kategorie	Délka praxe	Vzdělání	Čas konání	Vnější prostředí	Poznámka
Petr	65-74 let starší do-spělí	20 let	SŠ chemik – technolog VŠ KU – Sociologie kultury	pátek prosinec 2013 9:50 – 10:35	Školící místnost, Zlín	Účastník byl uvolněn, rozhovor nebyl nijak přerušo-
Iveta	45-64 let starší střední věk	30 let	VŠ J.A.K. - Manažerská studia a řízení lidských zdrojů	úterý leden 2014 13:40-14:30	IH Moskva Zlín, kavárna	Účastnice byla uvolněna, rozhovor se konal v klidné části kavárny.
Lucie	25-44 let mladší střední věk	8 let	Všeobecné gymnázi-um	sobota únor 2014 13:50-14:30	Budova UTB, učebna na U10	Účastnice byla uvolněna, roz-hovor se konal o přestávce v klidné části učebny.
Marie	45-64 let starší střední věk	11 let	SŠ průmyslová SŠ ekonomická	středa únor 2014 8:00 - 8:45	Kancelář účastnice	Účastnice byla velmi příjemně naladěna. Rozhovor se konal v kanceláři, kterou sdílí s kolegyní. Rozhovor byl dvakrát přerušen telefonem, který účastnice

Účastník	Věková kategorie	Délka praxe	Vzdělání	Čas konání	Vnější prostředí	Poznámka
Šarlota	25-44 let mladší střední věk	2 roky	SŠ obchodní	sobota březen 2014 12:50-13:20	Budova UTB, učebna na U10	Účastnice byla uvolněna, rozhovor se konal o přestávce v klidné části učebny.
Miloš	25-44 let mladší střední věk	18 let	VŠ - Filozofie, sociologie	pátek březen 2014 10:00-10:40	Kancelář účastníka	Účastník byl uvolněn, rozhovor se konal v klidné kanceláři
Karla	45-64 let starší střední věk	6 let	VŠ ekonomická	úterý březen 2014 9:25 - 10:30	Prostory pracoviště účastnice	Účastnice byla uvolněna a příjemně naladěna. Rozhovor se konal v zimní zahradě
Marta	25-44 let mladší střední věk	2 roky	SŠ ekonomická	úterý březen 2014 15:50-16:30	IH Moskva Zlín, kavárna	Účastnice byla uvolněna, rozhovor se konal v klidné části kavárny.

Tabulka 6 – Přehled účastníků výzkumu

Věkovou kategorii účastníků jsme rozdělili dle Palána (2003, s. 9) následovně:

- mladší dospělí 18 – 24 let
- mladší střední věk 25 – 44 let
- starší střední věk 45 – 64 let
- starší dospělí 65 – 74 let
- stáří 75 let a více.

Po uspořádání účastníků dle výše uvedeného věkového členění nám jasně vyplývá tato věková struktura: v mladším středním věku, tedy ve věku od 25 do 44 let, se nachází celkem čtyři účastníci rozhovoru. Starší střední věk, tedy věk od 45 do 64 let, reprezentují tři účastníci a ze starších dospělých, věk 65 až 74 let, je z účastníků pouze jeden personalista.

4.6 Způsob zpracování dat a interpretace

V rámci analýzy dat metodologie kvalitativního výzkumu postupujeme dle knihy Michala Miovského (2006), při sestavování kategorií a následného kódování pak konkrétněji dle knihy Švaříčka a Šeďové (2007).

Vyhodnocení dat jsme provedli za pomoci otevřeného kódování a následného kategorizování. Transkripce rozhovoru a její jednotlivé části jsme rozdělili do opakujících se kódů, které se nějakým způsobem týkají tématu výběrového řízení, výběrových pohovorů, účastníků pohovorů či personalistů samotných. Jednotlivé kódy jsme si následně pečlivě prošli a intuitivně zařadili do vytvořených kategorií. Prvním krokem bylo ovšem stanovení kategorií. Pozorně jsme si přečetli otázky, které byly předmětem rozhovoru s personalisty. Cílem bylo zjistit, jak personalisté prožívají výběrové pohovory, jak vnímají uchazeče, co je pro ně důležité, na co se při výběrových řízení soustředí. Postupovali jsme tedy v tom duchu, aby na sebe jednotlivé kategorie navazovali a zároveň splňovali stanovený cíl, kterého chceme dosáhnout. Abychom dodrželi tento postup a nesbíhali jsme k nepotřebným informacím, měli jsme po celou dobu kódování a kategorizování papír A4 s napsaným cílem výzkumu, tedy s větou *Vnímání výběrových řízení ze strany personalistů*. Na základě analýzy jsme stanovili čtyři vyplývající kategorie: „**Personalista a uchazeč“, Výběrové pohovory, Zlepšení a vyvarování se chybám u výběrových řízení, Emoce u výběrových pohovorů.** Jedná se o logický sled, přičemž první kategorie je na počátku z toho důvodu, že personalista a uchazeč o zaměstnání jsou na prvopočátku výběrového pohovoru, ze kterého pro personalistu (samozřejmě i pro uchazeče) vyplývají, či nastávají, nějaké emoce, ať už pozitivní či negativní. Následně z těchto konaných výběrových pohovorů a prožitých emocí může personalista odvozovat, čemu se při příštím pohovoru vyvarovat, kde nastaly chyby a co by mohl u příštího výběrového řízení vylepšit. Taková tedy spojitost mezi kategoriemi.

V ukázce výpovědi paní Ivety, kde se snaží srovnávat své pokroky od uplynutí prvního pohovoru po současnost, názorně předvedeme, jak jsme postupovali při kódování:

„Já bych řekla, že ***ty první výběrové pohovory byly více strukturovanější****. Jo, že člověk ještě neměl takové ty zkušenosti vést ten pohovor podle toho, koho máte proti sobě. Takže víc byly strukturovanější, a čím více jsem měla jakoby zkušenost a praxi s těmi výběrovými pohovory, tak tím víc už se vždycky snažím ten výběrový pohovor vést podle toho, kdo sedí proti mně. Samozřejmě, že mám určité cíle, nebo* ***mám určité oblasti, které se chci o tom člověku dozvědět a (přemýšlí) potřebuju to od něj zjistit, ale už to přesně nestrukturuju, protože první otázka je taková a taková, druhá taková a taková, ale snažím se přizpůsobit té situaci, ve které se nacházíme.*** *To často bývá rozdílné* ***podle toho, jaký tip toho člověka zrovna je u pohovoru a myslím si, že se to hodně posunulo i v tom, že se více zajímám o (přemýšlí). O projevy chování, o projevy výsledků práce toho člověka, že to více směřuju na konkrétní případy toho, aby ten člověk mi říkal opravdu přesně to, co má za sebou, co udělal a v čem má zkušenosti****. Že je to jakoby ten behaviorální pohovor, než jenom prostě nějaké uzavřené otázky předkládat a podobně.“* (Iveta/38)

Nejdříve jsme si prošli transkripci rozhovoru, kde jsme si tužkou zaznačili jednotlivé pasáže týkající se tématu. K jednotlivým pasážím jsme přiřadili kód, který nejlépe vystihoval dané slovo, větu či souvětí. Například k části **věty** ***ty první výběrové pohovory byly více strukturovanější*** jsme přiřadili kód ***první pohovor***, který jsme již měli vytvořen z předešlého okódovaného rozhovoru. Dále pak část věty ***určité oblasti, které se chci o tom člověku dozvědět a (přemýšlí) potřebuju to od něj zjistit, ale už to přesně nestrukturuju, protože první otázka je taková a taková, druhá taková a taková, ale snažím se přizpůsobit té situaci, ve které se nacházíme*** jsme na základě chápání obsahu přiřadili kód s názvem ***posun kupředu***, protože se jednalo o popis svého vlastního pocitu, jak se paní Iveta od prvních pohovorů profesně posunula, že již nejede podle připravených tabulek, ale je schopna se přizpůsobit aktuální situaci. Poslední ukázkou z tohoto rozhovoru je tato část transkripce: ***podle toho, jaký tip toho člověka zrovna je u pohovoru… že se více zajímám o (přemýšlí). O projevy chování, o projevy výsledků práce toho člověka, že to více směřuju na konkrétní případy toho, aby ten člověk mi říkal opravdu přesně to, co má za sebou, co udělal a v čem má zkušenosti.*** V tomto případě jsme přiřadili kód ***posouzení uchazeče***, jelikož se jedná o náhled personalisty na uchazeče, jak jej vnímá, na co se u něj zaměřuje. Takto jsme pokračovali po celou dobu kódování a kategorizování, u každého účastníka zvlášť.

5 ZJIŠTĚNÍ

V následující kapitole jsou analyzovány rozhovory s personalisty. Jak už bylo zmíněno výše, vytvořili jsme si čtyři základní kategorie, kterými chceme zanalyzovat interpretaci výběrových řízení ze strany personalistů. Názvy kapitol jsou totožné s názvem dané kategorie.

5.1 „Personalista a uchazeč“

Ke vzniku této kategorie vedly především tyto kódy: *praxe, teorie a praxe, personalista, cíl personalisty, úroveň vzdělání, posouzení uchazeče, preference, absolventi, vztah k práci, chování uchazeče, vzájemné představy* a jiné.

Tato kategorie je jakýmsi obecným prvkem, který se prolíná rozhovory účastníků. Propojuje názory personalistů na sebe samé, na svou práci a na uchazeče. Tuto kategorii jsme zvolili z toho důvodu, že se v rozhovorech opakovaly názory personalistů na jejich práci, co obnáší, jak by měla vypadat a jak oni sami by si představovali, že by měli tuto profesi správně vykonávat. Příkladem je Karla, která vyslovuje svou představu, jaká by měl personalista být osobnost.

„…čili proto si myslím, že ten personalista by měl být trošku takový člověk, který má ty intuice, má schopnost se vcítit, umí sledovat nejenom ten verbální projev, ale i ten nonverbální, všímat si těch detailů, co dělá rukama, jak se dívá, jestli uhýbá pohledem. Někdo se vystajluje, někdo se obleče, dá si nejdražší oblečení, ale cítíte z něj takovou nejistotu, že si řeknete, to není suverén, který by v tom oblečení chodil každý den, protože to se k němu nehodí.“ (Karla/26)

Iveta jde se svou myšlenkou ještě dál. Uchopila myšlenku důležitosti personalisty nejenom ve vztahu k uchazeči, ale především ve vztahu k organizaci.

„… už jenom ten člověk, který vede ta výběrová řízení, je pro tu firmu naprosto klíčový, protože ten člověk je dveře do té firmy. Takže to není jenom o tom, že vy vlastně vybíráte toho kandidáta, ale je to i o tom, že když ten kandidát přijde, tak vlastně první ten člověk, se kterým se setkává je ten personalista. A ten personalista je vlastně zrcadlo té firmy. A to je to nejdůležitější, on by si to měl uvědomovat, tu zodpovědnost, kterou má i vůči té firmě… Je to okno, ty dveře do té firmy. Jsou to strašně důležití lidi.“ (Iveta/68, Iveta/70)

Obsahem této kategorie je také vztah k práci, tedy názory personalistů na jejich práci, zda je stále baví a naplňuje, či naopak. Například Miloš dělá celý svůj profesní život, tedy více jak osmnáct let, personalistiku a výběrové pohovory. Jeho reakce na jeho práci, konkrétně na výběrové pohovory, byla následující:

„… takže mně to přijde, že celý život dělám pohovory. A přiznám se, že už je to nejmíň oblíbená část mé práce. … Jo, pozor, to není jako, že bych si dělal půl roku nějaký průzkumy, jak jsou naši zaměstnanci naladěni. To je zase jak kde, tady je to opravdu řezničina (směje se), jo, ta tvrdá personalistika. Tady to není o tom, že bych jako měl čas na nějaké takové srandy, které byste mohla uvést, že s tím vzděláním souvisí.“ (Miloš/18, Miloš/22)

Naopak Iveta, která má více jak třicetiletou praxi, na konci rozhovoru reagovala na dík za provedený rozhovor následovně:

„… já mám svou práci ráda a ráda o ní mluvím.“ (Iveta/72)

Názory uchazečů na jejich práci byly tedy různé. Odlišovali se v tom ohledu, že někteří účastníci mají svou práci opravdu rádi, baví je práce s lidmi, naplňuje je a každý nově uskutečněný pohovor, setkání s novým uchazečem o zaměstnání, je pro ně obohacením a přínosem. Naopak někteří už jsou trochu „znuděni“ neustále se opakujícími příběhy a neustálým kontaktem s lidmi. Pravděpodobně záleží na povaze konkrétního personalisty, kterého buď práce s lidmi baví a proto dělá personalistiku, nebo jej kdysi tato práce bavila, ale postupem času došel do stadia, kdy mu již nic nového výkon této profese nepřináší.

Opakujícím postřehem souvisejícím s touto kategorií je jev nezaměstnanosti, na který má většina účastníků stejný názor. Dle tvrzení většiny není v dnešní době problém s nezaměstnaností. Proto mají na uchazeče, kteří nemohou dlouhodobě najít práci, svůj názor. Všeobecné mínění účastníků rozhovoru, na základě vlastních zkušeností, je takové, že pokud člověk chce a je aspoň trochu schopný, tak si v dnešní době práci bez potíží najde.

„… protože jenom neschopný nemá práci. Jako, můžou být v televizních novinách, jaké chtějí být reportáže, (klade důraz) kdo chce mít práci, tak ji najde. Takové ty nářky, to neberu. Jako, já jsem člověk z praxe, myslím, že by Vám to řekl i tady kdokoliv tady v té frontě výrobních firem, jo, takže určitě.“ (Miloš/38)

Lucie tento názor potvrzuje:

„… já se hodně dívám do těch životopisů, jestli třeba nejsou dlouhodobě na úřadě práce, protože prostě mladý člověk, kterému je třiadvacet a je dva roky na úřadě práce, tak to pro mě znamená, že tu není něco v pořádku. Zkrátka si myslím, že v dnešní době pokud člověk tu práci chce, tak si ji najde.“ (Lucie/10)

Uchazeče jsme do této kategorie zakomponovali z toho důvodu, aby byl zřejmý také náhled na uchazeče. Čili jak je personalisté vnímají nejenom z pohledu profesního, kdy musí ohodnotit a brát v úvahu jejich vzdělání, praxi a vystupování, ale zda do hodnocení také zanáší své osobní pocity. Účastníci se v tomto případě většinou zamýšleli a polemizovali nad skutečností, jaké na uchazeče o zaměstnání kladou preference. Zda je pro ně důležitá praxe, vzdělání, či kombinace obojího, a zda osobnost uchazeče hraje v rozhodování roli, popř. jak velkou.

Jak uvádí Miloš:

„…některé pozice třeba potřebují důraznou osobnost, jo, a není možné tam vzít nějakého takového, já nevím, chudáčka, v uvozovkách chudáčka, jo, nějakého zakřiknutého, který přijde a leklá ryba pozdrav a tak. Jako, na některé pozice zase, já nevím, třeba u účetních, není potřeba, aby člověk tam měl dredy, že jo, a byl kreativní.“ (Miloš/12)

Například Iveta uvádí, co je u ní v případě kladení preferencí na uchazeče úplně nejdůležitější a na co především klade důraz:

„Já hlavně dávám důraz na to, aby ten člověk zapadl jakoby do těch potřeb té firmy… Je to různé jako firma od firmy, ne-li pozice od pozice a jak říkám, já dávám důraz hlavně na to, na osobnost toho člověka a na to, jestli se hodí do toho firemního prostředí, ve kterém je, protože pokud toto neklapne, tak ten člověk může mít dlouholetou praxi, může mít perfektní vzdělání, ale pokud tam nezapadne jako osobnost do toho týmu, nebo do těch potřeb té firmy, tak to většinou potom už nefunguje. Já bych řekla, že už potom ta praxe a to vzdělání je jakoby už jenom jako doplňující informace k tomu, že ten člověk má nějakou zkušenost, je za ním něco, něco už udělal, vykonal…“ (Iveta/14)

Petr je téhož názoru jako Iveta:

„…podstatnější jsou pro mě ty osobní vlastnosti toho člověka. Vždycky říkám, když něco z té technické odborné části neumí, a není to ale zásadní, jo, když mu chybí část toho, ale vidíte na něm, že to je zorganizovaný člověk, že o něco usiluje, že nějakým způsobem tím životem jde pozitivně a směřuje, že je i pozitivně přijat těmi, kde by měl v budoucnu praco-

vat, tak to je pro mě o něco podstatnější, než nějaká ta technická, dílčí nezpůsobilost. To ho naučíme, to ho vytrénujeme. Když ale získáme špičkového odborníka, který osobnostně nezapadne, špatně komunikuje, je netýmový, pokud má být týmový, a už na začátku cítíte, že tam jakoby jsou problémy…" (Petr/12)

Z výpovědí účastníků rozhovorů jasně vyplývá, že berou-li v úvahu uchazeče o zaměstnání jako komplexní jednotku různých znalostí, dovedností, formálního vzdělání a vystupování, tak je pro ně v prvé řadě nejdůležitější pocit z uchazeče. Zajímají se o povahu uchazeče tak, aby jim co nejlépe zapadl do týmu, do kterého osobu hledají, aby jej práce naplňovala a aby v práci naplno využil svůj potenciál. Důležité je pro ně také, aby se uchazeč ztotožnil s kulturou organizace, s kolektivem a aby byl sám kolektivem, budoucími kolegy či nadřízenými, dobře přijat.

Účastníci se také vyjadřovali k úrovni vzdělání, která v ČR panuje. S úrovní vzdělávacího systému nejsou personalisté úplně spokojeni, zejména pak se znalostmi čerstvých absolventů.

„… prostě někdy i ten vyučený člověk může být chytřejší než nějaký inženýr. Protože jsem zažila i blbé inženýry (usmívá se). Při dnešním přetlaku vysokoškoláků a tak dále, a to není nic proti mladým lidem, protože já jim naopak strašně fandím, ale je to takové komplikovanější…" (Karla/20)

Petr výpověď Karly potvrzuje a navíc doplňuje, že nejenže se mu nelíbí úroveň vzdělání, tedy prokazatelné znalosti absolventů, ale také přístup čerstvě vystudovaných uchazečů.

„… na tyto pozice se hlásí spousta lidí, zejména studentů tady z naší univerzity, a dalších přesvědčených o tom, že všechno umí a neumí, mezitím zjišťujete, jak jsou lidi někdy nekritičtí vůči svým schopnostem… Ono to vyleze ze školy, má to titul inženýra, nebo magistra, ať je to kluk nebo holka, hned ví, že si musí vydělat čtyřiadvacet, pětadvacet tisíc čistého. Všude byl, všechno zná. Žádná praxe. A když kladu odborné dotazy, třeba z toho marketingu, protože ten jsem dělal nějaký čas a zeptám se ho na nějakou věc, tak on neví. Takže nejenom, že nestudoval pořádně, nenaučil se, ale prostě je ještě namyšlený. Ty školy je kazí… Ten člověk vůbec nic neumí, má jenom papír, že chodil do školy." (Petr/28)

Obecně z výpovědí účastníků vyplývá, že pokud by měli volit mezi praxí a vzděláním uchazečů, spíše by volili, jak je zmíněno výše, kombinací těchto dvou faktorů. Popř. pak pro ně hraje roli dojem z uchazeče a jeho možné ztotožnění s budoucím kolektivem.

5.2 Výběrové pohovory

Ke vzniku této kategorie vedly především tyto kódy: *první pohovor, první dojem, reakce na pohovor, není výběr jako výběr, různorodost, jednoduchost, počet, důležitost, externí služby, kompetence výběru, výběr, komunikace, odměna, rovné příležitosti* a jiné.

Tato kategorie obsahuje zkušenosti a poznatky účastníků z konaných výběrových pohovorů. Zaměřili jsme se např. i na první pohovory, zda si účastníci vzpomenou, popř. zda také dokážou popsat své pocity z takto konaného pohovoru.

„Ne, to si nevzpomenu, ale obecně bych řekl, že jsem musel být značně neklidný, nervózní z toho jak to dopadne, to určitě. Člověk by měl mít v sobě takovou jakoby vnitřní sebekontrolu a určitou míru neklidu. (zamýšlí se) Že jsem určitě v tom rozhovoru možná nebyl příliš sebevědomý, což někdy je docela dobře pro personalistu, ale že to dopadlo dobře, protože kdyby to dopadlo špatně, tak to by mi to zůstalo v hlavě (směje se) jakoby zakódováno jako vzpomínka, nějaká řídící informace co v budoucnu nedělat, čemu se vyvarovat.“ (Petr/16)

Šarlota zažívala při prvním konaném pohovoru podobné pocity jako Petr. Navíc zde sehrála roli empatie, jelikož si sama uvědomovala, jaké to je hledat práci. Z toho důvodu se dokázala do uchazeče vcítit a snažila se reagovat na jeho podněty.

„Byla jsem nervózní (směje se). Byla jsem nervózní a navíc jsem se vcítila do role, protože já jsem taky absolvovala spoustu pohovorů, tak jsem se vcítila do role toho člověka, že jsem si dokázala představit, jak on se cítí, jak mu v danou chvíli asi je. Takže z toho důvodu jsem se mu snažila, ne úplně pomoct, ale snažila jsem se mu (pomlka), nechtěla jsem na něj být. Protože ty pohovory někdy bývají opravdu nepříjemné, odměřené, tak jsem se snažila být na toho člověka příjemná, působit na něj pozitivně, protože jsem si říkám, jo, takové chování by se líbilo i mně. Tak jsem se chovala tak, jako by se to líbilo mně, jako bych na té druhé straně seděla já.“ (Šarlota/16)

Většina účastníků si svůj první pohovor přesně nevybavila. Obecně ale zmiňovali, že byli nervózní; nebyli si jisti, jak klást otázky, jak se chovat, či jak reagovat na uchazeče. Naopak si velmi zřetelně uvědomují svůj profesní posun od prvního pohovoru.

„No, určitě v těch začátcích jsme vybírali spíš na ty nižší pozice, dejme tomu nějaké ty administrativní práce a tak dál … z mého pohledu je to opravdu daleko intenzivnější práce, než dříve…“ (Marta/20)

Společným znakem výběrových pohovorů, který účastníci preferují a myslí si, že by měla každá organizace praktikovat, byla společná dělba práce. Jedná se o rozložení kompetencí při výběrovém pohovoru. Většina účastníků totiž realizuje výběrové pohovory za pomoci vedoucího pracovníka, či budoucích kolegů uchazeče. Dle jejich názoru je toto nejvhodnější proces, jelikož oni si vybírají pracovníka do svého týmu, proto by se tedy na volbě výběru toho nejlepšího uchazeče měli podílet.

„Já dělám jakoby ten prvotní výběr, ten začátek, a pak už si to teda řeší ředitel sám, jo, protože já spadám přímo pod ředitele a on chce mít představu, s kým bude pracovat. Takže já dělám ten začátek, nějaké ty první výběry, pak už teda to konečné rozhodnutí je na něm.“ (Lucie/22)

„… já o tom úplně nerozhoduju, nemám to konečné slovo. Na pohovorech jsem vždycky já a vedoucí oddělení, který si toho člověka přijímá, takže on si k tomu řekne víc.“ (Šarlota/14)

„... je zásadní přizvat k těm výběrovým rozhovorům kolegy, specialisty z oddělení, z útvarů, do kterých toho člověka hledáte, aby byli součástí toho systému a oni zase z pohledu své praxe, svých potřeb toho člověka prověřili.“ (Petr/12)

Miloš se v praxi setkává dokonce s nezájmem vedení, které se nechce výběrových řízení, konkrétně tedy výběrových pohovorů, účastnit, jelikož toto vidí jako ztrátu času:

„… plně jim rozumím, že to není nic zábavného a nic (přemýšlí), nic přínosného, že mají pocit, že je to ztráta času, ale musí si to odsedět, na tom trvám.“ (Miloš/34)

Personalisté tedy vnímají proces výběrového řízení jako aktivitu, na které by se mělo podílet více lidí. Dle jejich názoru by se mělo jednat o kolektivní rozhodnutí. Nelíbí se jim představa, že někoho vyberou a veškerá odpovědnost půjde na jejich hlavu. Mají totiž názor, že by se na výběru měli spolupodílet také přestavitelé vedení daného úseku, který hledá nového pracovníka, nebo přímo kolega, který bude s budoucím pracovníkem sdílet kancelář. Dle jejich uvážení se jedná o přínosný krok, jelikož mohou spolu sdílet informace z výběrových pohovorů a tím se následně vyhnout chybnému rozhodnutí.

Z pohledu procesu pak vnímá každý uchazeč výběrové řízení zcela odlišně. Jelikož se každý nachází v jiném poli působnosti, na jiné liniové úrovni, tak i každý účastník rozhovoru vnímá výběrové řízení jinak. Například Petr se svou více než dvacetiletou praxí již rozlišuje náročné výběrové řízení a výběr pracovníků na základě jednoduššího procesu:

„Záleží zase, čemu říkáte výběrové řízení. Pokud by šlo skutečně o výběrové řízení z pohledu procesu, protože některé pracovní pozice neobsazujete na základě výběrového řízení. Je to prostě mnohem jednodušší proces. Pokud by ale šlo o skutečná výběrová řízení, tak (pomlka) já nevím (přemýšlí). Padesát, šedesát takových zásadnějších větších výběrových řízení. Měl jsem možnost spolupracovat v posledních letech na té náměstovské pozici a organizovat výběrová řízení na podstatné pracovní pozice, kde to skutečně byla vícekolová výběrová řízení, velmi náročná, spojena třeba i s externí službou, externího poradce třeba v oblasti psychometriky. (pomlka) Čili, padesát, šedesát jich mohlo být.“ (Petr/18)

Karla se věnuje personalistice přes šest let a výběrové řízení rozlišuje dle profese, kterou právě potřebují obsadit.

„To je trochu komplikovanější, protože tam je to podle toho, na jakou pozici toho člověka hledám. Protože zase, možná je to dané životníma zkušenostma… já si musím uvědomit, v jakém prostředí se pohybuju, v jaké výrobní oblasti se pohybuju a kolik těm lidem můžeme nabídnout peněz. Protože peníze, všichni by říkali, že nejsou vždy na prvním místě, ale jsou vždy na prvním místě. Čili si musím rozdělit, jestli hledám dělnickou pozici, nebo jestli hledám nějakého středního THP, kancelářského pracovníka, nebo vedoucího účetního, anebo jestli hledám někoho na vrcholový management. Tam, co je třeba hodně potřeba vědět je to, že ti co jsou nahoře, tak se tam třeba propracovali tím, že začali někde dole a jak nabírali zkušenosti, tak se z nich stali odborníci, no a dostávali se postupně výš a výš…“ (Karla/20)

Z výpovědí účastníků vyplývá, že každý personalista vnímá výběrové řízení zcela jinak, ale jsou určité body, na kterých se společně shodnou. Jedná se zpravidla o jakési univerzální poznatky z praxe, ke kterým došli vývinem a postupem času. Také v případě srovnávání prvních pohovorů a dnešního stavu, posuzují sami sebe jako zkušenější a při výběru vhodných uchazečů efektivnějšími.

„… že mám docela jakoby cit na ten výběr těch lidí. A většinou když mě moji nadřízení hodnotili, tak právě třeba jakoby tu zkušenost, nebo tu kompetenci právě jakoby vybrat ty lidi, ať už do svého týmu nebo pro tu firmu, tak ji hodnotili velice vysoko.“ (Iveta/24)

Petr tuto domněnku potvrzuje a sám sebe hodnotí jako efektivnějšího, se zaměřením na cíl:

„Myslím si, že po těch letech jdu rychleji k cíli. (přemýšlí) Možná dokážu rychleji odhadnout, jestli ten kontakt s tím člověkem má nebo nemá smysl, povede nebo nepovede k tomu tíženému cíly, že by eventuelně mohl aspirovat, stát se členem pracovního týmu. Zezačátku mi to trvalo delší dobu.“ (Petr/24)

5.3 Zlepšení a vyvarování se chybám u výběrových řízení

Ke vzniku této kategorie vedly především tyto kódy: *pochyby, učení se, rozvíjení se, zpětná vazba, doporučení, spolupráce s managementem, zdroj, teď a dříve, konzultace, delegace, vzdělávání, poznávání lidí, životopis, tipy jak na uchazeče, prověřování, reference, proces, výběr vs. odchod, posun kupředu, stereotyp, předsudky, příprava pohovoru* a jiné.

V této kategorii jsme se zaměřili na zkušenosti personalistů, jak sami sebe vnímají, zda si připadají v oblasti výběrových pohovorů zkušení. Popř. co by dle svého názoru mohli změnit, aby se v této oblasti zlepšili, co je podle nich přínosným aspektem k vyvíjení se v této oblasti.

Na otázku, zda si připadá v oblasti řízení výběrových pohovorů zkušená, odpověděla Karla:

„Ne (směje se). Ne, já myslím, že každý ten pohovor pořád něco vylepšuju, pořád něco zlepšuju, pořád, zezačátku to bylo takové jenom, že jsem do toho šla, jako jo, tak potom jsem si nachystala seznam otázek, jak budu postupovat, pak mně to rozbili třeba ti vedoucí, protože vždycky je tam ten vedoucí toho oddělení, kam se přijímá, já a třeba ještě jeden pracovník… s některýma lidma se ty výběrové pohovory dělají výborně, s některýma hůř, a přesto, že jsem si nachystala už několik mechanismů, tak si vůbec nepřipadám zkušená, protože to beru tak, že pořád je co vylepšovat a pořád je co měnit.“ (Karla/38)

Naopak Miloš odpověděl zcela opačně.

„Jo, jo. To určitě. To si myslím, že už leccos člověk pozná, i takové ty (přemýšlí) adeptské srandy, jakože potlačím, i v tom životopise, potlačím takové to, co nechci, aby se moc probíralo a nedávám tomu váhu (přemýšlí). Jako, když si adept vymýšlí, tak to je taky poznat už (směje se), jo, takže to si myslím, že zkušený určitě jsem.“ (Miloš/24)

Z odpovědí vyplývajících z otázky, zda si připadají zkušení, se účastníci dělí na více skupin. Jedna tvrdí, že si připadá zkušeně a už je nedokáže snad nic překvapit, protože už za svou praxi zažili ledacos. Na druhou stranu jiní tvrdili, že si nepřipadají vůbec zkušení, a to i přes jejich dlouholetou praxi. Z celkového počtu účastníků se celkem tři personalisté necítí zkušení, protože mají pocit, že je neustále uchazeči překvapují, denně se potýkají s novými výzvami a z tohoto důvodu si nepřijdou zcela zkušení.

„No, tohle bych asi nikdy neřekla, ani po deseti letech, protože ono člověk se neustále učí. Vždycky mě něco překvapí, vždycky se objeví něco, na co se nelze úplně připravit.“ (Šarlota/26)

Tři účastníci se cítí zkušeni, jelikož mají již dostatečnou praxi, dle které soudí, že už zažili tolik neočekávaných situací, které je posilnili a zažili tolik výběrových pohovorů, že mají pocit, že už je snad nic překvapit nemůže. Dva uchazeči odpověděli tak na půl. Ano, cítí se zkušení, ale neustále se učí. Každé nové setkání s novým člověkem je pro ně přínosem a šancí naučit se něčemu novému.

„Zkušený snad ano, ale že bych uměl všechno to v žádném případě ne. Neustále se učím. A neustále jsem překvapován některými účastníky výběrových řízení z pohledu toho, jak reagují, jak se ptají, jak jsou nebo nejsou aktivní, stále se učím. Čili, zkušenost myslím rozsáhlou mám, ale rozhodně nevím všechno a neumím všechno nejlíp, to určitě ne.“ (Petr/20)

Na otázku, co by mohli na sobě zlepšit, aby byli při výběrových pohovorech zkušenější, například Lucie odpověděla:

„… pokud budu pracovat tam, kde pracuju, tak v podstatě jakoby nic, jo, pokud budu chtít zůstat v této firmě. Protože ono to fakt má nějaké zajeté pravidla a zajeté koleje. Tam to nemá smysl nějaké zlepšování nebo nějaké inovace právě v tomto ohledu, není kam.“ (Lucie/28)

Lucie má tedy pocit, že ve své práci nějakým způsobem „zamrzla“ a nemá motivaci ani důvod se profesně posunovat dál. Marie je na tom podobně, také za svou jedenáctiletou praxi má pocit, že ve své práci stagnuje.

„Jéjda, tak to nevím, já už se snad ani zlepšovat nechci.“ (Marie/22)

Iveta s Petrem ale oponují a myslí si, že v jejich oboru je neustále co zlepšovat.

„Já si myslím, že určitě je dobré se neustále vzdělávat, poznávání lidí jako z psychologie, protože to výběrové řízení je hodně o psychologii, takže poznávat ty lidi. A potom co je hodně důležité je mít perfektně udělané zadání, popis toho, koho hledáte. Jakoby mít dobře zpracovanou tu potřebu. Pochopit, co vlastně ta firma potřebuje, tak, abyste byla schopna to propojit. Propojit potřebu té firmy s tím, aby se našel ten správný člověk.“ (Iveta/36)

„Tak stále studovat, zkušenosti kolegů, ostatních, metodiky, čili nezůstat zamražen někde ve své osobní zkušenosti a nemyslet si, že prostě ta moje zkušenost je jediná správná. Čili studovat. Setkávat se s kolegy v branži, to je velmi důležité. A vyměňovat si zkušenosti na různých fórech, diskusních kontaktech, to je velmi důležité. A potom získávat zpětnou vazbu. Já už se drahně let ptám těch účastníků výběrových řízení, těch, kteří jsou vybíráni, jaký z toho mají pocit, jestli něco nebylo špatně… A vícekrát se mi stalo, že jsem dostal docela zajímavý podnět, zpětnou vazbu, jo. Že to či ono vnímal tak, anebo onak. Čili, studovat, učit se, vyměňovat si zkušenosti s kolegy, velmi důležité, ptát se i těch účastníků.“ (Petr/22)

V návaznosti na zpětnou vazbu, kterou Petr vyžaduje od účastníků výběrových řízení, můžeme uvést, jak vnímají personalisté zpětnou vazbu z jejich úhlu pohledu. V tomto ohledu se většinou shodovali. Myslí si, že je velmi důležité, aby personalista dal vždy uchazečům o zaměstnání nějakou odezvu. To je dle jejich názoru otázka morálky, kterou správný personalista musí dodržovat.

„… kontaktovat toho člověka, říct, jak dopadl, protože oni na to vždycky čekají. Někdy je to problém, protože to výběrové řízení se natahuje časově... oni na to čekají, tak třeba aspoň dávám takovou vazbu, jakože, když je jasné, že ne, píšu co nejdřív, ale když si nejsem jistá, někdy je to takové, tak jim aspoň píšu, že teda to rozhodnutí zatím nepadlo z důvodu a teď už jim buď přímo napíšu, že jsou v jednání a že vybíráme mezi určitou skupinou lidí, anebo se jim snažím popsat důvod, proč to rozhodnutí nepadlo….“ (Karla/46)

Marta je téhož názoru. I přes nedostatek času, který při jejím povolání vzniká, si vždy vymezí nějaký čas na odezvu zájemcům o zaměstnání.

„… a podle mě teda je hodně důležité, a na tom já si třeba zakládám, že odpovídám úplně každému, na každou poptávku práce, byť třeba nemáme otevřené žádné výběrové řízení, tak odpovídám každému. Nebo když mám třeba padesát odpovědí, dělám to nerada, ale odpovím aspoň obecně vážená paní, vážený pane, ale odpovím skutečně na každou nějakou tu poptávku.“ (Marta/28)

Personalisté si jsou vědomi, že uchazeči o zaměstnání na takovou zpětnou vazbu čekají a ocení jakoukoliv zprávu. V reakci na tuto problematiku Marta uvádí:

„A jsem často i překvapena, kolik lidí mi odpoví, že jsou rádi, že jsem jim vůbec napsala.“ (Marta/30)

Další bod, ve kterém se účastníci značně shodovali, bylo kladení důrazu na používání referencí. Spousta personalistů reference nevyužívá tak, jak by je využívat mohli či měli. Iveta dokonce poukazovala na to, že personalisté, či vedoucí pracovníci, v ČR nejsou zcela zvyklí na používání tohoto nástroje.

„Já bych řekla, že problém s referencemi je tady v České republice, že my na to nejsme úplně zvyklí.“ (Iveta/34)

Účastníci vidí v této pomůcce k výběrovým metodám velké plus a kdykoliv mohou, tak jej využijí.

„Čili prověřovat dobře. Nezapomínat, to jsem zezačátku taky moc nedělal, na reference. Je-li to jenom trošku možné, tak získat reference.“ (Petr/26)

Reference samozřejmě nemusí být pouze v psané formě, kdy je uchazeč o zaměstnání uvede v životopise. Problémem, nebo naopak výhodou, firem na Uherskohradišťsku, Zlínsku a Hodonínsku je právě to, že se jedná o malé regiony, kde se vesměs „všichni navzájem znají“. Jak uvádí níže Miloš, reference sbírá právě za pomoci tohoto faktu.

„… já se projdu s člověkem po dílně, a jak odejde, tak doběhnou lidi a hned je toho nebrat, toho nebrat, to je alkoholik, jo, takže je to tady vesnický kraj a tady ty reference jsou taky dost zajímavé někdy.“ (Miloš/42)

Karla je na tom s referencemi podobně. Ve své firmě dokonce zavedla systém fungující na odměně, kterou případně stávající zaměstnanec dostane, pokud doporučí zručného pracovníka. V případě, že se nový pracovník neosvědčí, jde toto také na vrub zaměstnance, který jej doporučil.

„My bereme reference už i u dělníků… u nás funguje takový systém, který se nám osvědčil. Víš o někom? Přiveď ho, ale trošku si za něj ručíš. Jestli ten, koho si přivedeš, bude nějaký špatný, tak to padne na tvoji hlavu… A když jsou to vyšší pozice, tak si třeba volám do firem, kde byli předtím, nebo když je to člověk, který se vyskytuje v určité oblasti a mám po-

cit, že by ho někdo mohl znát, tak se na něj přeptám. Čili si vybírám tyto reference, že si osobně obvolávám a zjišťuju prostě o tom člověkovi něco blíž.“ (Karla/24)

Na druhou stranu všichni upozorňují, že je třeba brát reference s odstupem a přistupovat k tomuto získání informací s jakousi nadsázkou. Například Marta uvádí, že si dává pozor na rodinné příslušníky, či známé, přátele, které by její firma mohla potenciálně zaměstnat.

„Když někoho mám, o kom vím, že by se na tu pozici hodil, tak to dám na férovku svému šéfovi, ať to posoudí on s tím, že je to můj kamarád a maximálně mu řeknu jaký je a jak ho vidím, ale v žádném případě nechci být zodpovědná třeba za to, že ho vybereme nebo nevybereme… mám teďka známého, který třeba je v té špatné životní situaci, vím, že to místo u nás by mu pomohlo, ale na druhou stranu vím, že to není to, co hledáme, a to je prostě potom takové skutečně téma, taková ta třecí plocha, kdy opravdu nevíte, na kterou stranu se přiklonit, takže já to mám v sobě dopředu jednoznačně vyřešené, jestli chceš, otevíráme místo, pošli si životopis, ale dám jej k posouzení někomu jinému. To je možná k těm chybám, které by ten personalista jakoby neměl dělat, protlačovat za každou cenu někoho.“ (Marta/32)

Tak jsme se tedy z referencí, které personalisté doporučovali jako dobrou pomůcku k zjišťování informací o uchazečích, překlopili k chybám, kterým by se měl personalista vyvarovat. Jak již výše zmínila Marta, taková reference na známého může být dvousečná zbraň, a proto si předem stanovila jakési pravidla, aby se do budoucna vyhnula takovému osobnímu konfliktu. Tvrdí, že není dobré za každou cenu někoho doporučovat na nějakou pozici jenom proto, že se jedná o známého, či kamaráda. Účastníci rozhovorů si ale jsou vědomi i jiných chyb, kterým je potřeba se vyvarovat.

„Člověk samozřejmě i udělal chyby, kdy se soustředil na něco, nebo kdy, právě jak jsem říkala, právě ta osobnost nebo charisma toho člověka zapůsobilo tak, že jakoby tam člověk udělal chybu v tom, že přehlédl třeba některé jiné věci, jo, že na to je třeba si dávat pozor, že někteří zvlášť takoví lidé, kteří jsou obdařeni charismatem, tak můžou toho personalistu právě ovlivnit nebo získat a potom v té praxi je to horší.“ (Iveta/26)

V tomto ohledu se účastníci opět shodovali. Například Miloš na otázku, čemu by se měl personalista při výběrových pohovorech vyvarovat, odpověděl:

„Neměl by stoprocentně věřit uchazečům.“ (Miloš/32)

Účastníci si jsou vědomi i dalších chyb, kterým by se při výkonu své práce měli vyvarovat. Důraz kladli především na vyhnutí se zapůsobení prvního dojmu, kterému personalista nesmí podlehnout.

„… asi opravdu vyvarovat se těmto prvotním dojmům, protože nikdy nemůžeme vědět, co toho člověka momentálně ovlivňuje, brát jej jakoby s nadhledem a pak se raději zpětně zamyslet, jak ten pohovor probíhal.“ (Marie/28)

Karla s Marií souhlasí a zároveň také varuje před zapůsobením haló efektu. Přičemž doporučuje, že pokud si člověk není uchazečem zcela jistý, je lepší jej pozvat na pohovor třeba i podruhé.

„Takže, první to je haló efekt, to je to, že na Vás zapůsobí někdo na první pohled strašně dobře nebo strašně zle. Nebrat, vypustit…. Řekla bych, když si u toho člověka nejsem jistá, pozvat ho ještě jednou, mluvit s ním ještě jednou, nebo mu dát nějakou jinou formu, protože opravdu…“ (Karla/46)

Otázkou zůstává, zda se tímto svým doporučením, tedy vyhnutí se zaujetí z prvního dojmu, poté personalisté v praxi i řídí, či toto mají na mysli pouze na teoretické rovině.

5.4 Emoce u výběrových pohovorů

Ke vzniku této kategorie vedly především tyto kódy: *agresivita, překvapení, emoce, obava z poškození, namyšlenost, nejhorší pohovor, úsměvný pohovor, zaujetí, očekávání, zklamání, štěstí v neštěstí, citlivost, obrněnost, starosti, empatie, pomoc, řízení emocí, špatná zkušenost, lítost, odevzdanost* a jiné.

Cílem této kategorie je zanalyzovat emoce personalistů při výběrových pohovorech. Co jim nejvíce utkvělo v paměti, zda na nich kontakt s uchazeči zanechává nějaké stopy, vzpomínky, či zda jsou úplně imunní a berou vše s nadhledem. Účastníci opět reagovali na tuto oblast různě, někteří již vše berou s nadhledem a kontakt s uchazeči jim nic nepřináší, jiní naopak prožívají příběhy uchazečů a každý nový kontakt je obohacuje. Někteří si dokonce vzpomněli na pohovor, který v nich vyvolal úsměvné vzpomínky. Například Iveta si vzpomněla na pohovor, který v ní dodnes vyvolává úsměv.

„To jsem pohovorovala jednoho technika, absolventa inženýra, a ten na klasický dotaz „Povězte mi něco o sobě“, mi řekl: „Jsem inženýr, maminka je inženýrka, tatínek je inženýr“. (směje se) Tak ty emoce ve mně, to už je tak deset let zpátky, a to jsem opravdu, jako,

to mi vyrazil dech a nevěděla jsem teda, co si o něm myslet, docela mě teda jako vykolejil a myslela jsem si o něm tenkrát své. Nicméně jsem se až po letech dozvěděla, že to byla parafráze z Cimrmana, kde něco takového bylo, a on asi měl velký smysl pro humor a poznal, že já jsem ho teda neměla… Čili člověku to potom dojde zpětně.“ (Iveta/48)

Na druhou stranu Marie si vybavila pohovor, který se ubíral úplně opačným směrem:

„To si pamatuju, že pán byl hrozně nepříjemný, ale nevím ani proč. My jsme tehdy nabírali a on měl doporučenku z úřadu práce. A on u nás ale nechtěl pracovat… A já dodneška, i mail si pamatuju, on byl takový fakt veliký chlap, já jsem čekala, že přeskočí tady tu přepážku, že nás normálně s tou kolegyní zbije (směje se). Jo, protože my jsme mu řekli, že ho zaměstnáme, že to místo máme, že prostě vzdělání na to má a on nechtěl.“ (Marie/32)

Agresivní jednání při výběrových pohovorech, či jako reakce na výběrový pohovor, nejsou ojedinělým případem. Miloš s Petrem tuto naši domněnku potvrzují.

„… že Vám pak někdo vyvolává, že Vám rozbije pusu, když ho nevezmete, to je taky člověk, co už si tak… Většinou to neunesou muži…“ (Miloš/40, Miloš/42)

„… jednou, dvakrát stalo, že ten, kdo přišel na ten pohovor, dostal se do druhého kola po vyhodnocení, tak že byl agresivní… že na tu práci má nárok a nechtěl pochopit, že je to regulérní výběr mezi více kandidáty a že aby uspěl, tak musí spolupracovat. Čili to mě překvapilo, že lidé nebyli připraveni na to, že to je soutěž.“ (Petr/28)

Šarlota se svěřila se svou taktikou, jak na agresivní uchazeče. I přes jistou dávku empatie, kterou Šarlota oplývá, nenechá se od vystresovaných agresivních uchazečů rozhodit a nedělá jí problémy jim tuto jejich negaci vracet.

„… pokud ten člověk byl arogantní, odměřený, tak jsem zase naopak přijala tu jeho pozici ... tak jsem se více méně chovala, ne jako úplně stejně, ale také jsem byla odměřená, proč já bych se k němu měla chovat mile a on, ten, co se uchází o práci, bude arogantní a protivný, že jo… Já osobně se snažím těm uchazečům opravdu spíše pomáhat, aby se cítili dobře a příjemně, takže asi se vyvarovat nějakému arogantnímu chování, které by mohlo následně zkreslit vystupování uchazeče.“ (Šarlota/18, Šarlota/34)

Obecně se účastníci shodují, že jim výběrové pohovory přináší spoustu emocí, ať už negativních, či pozitivních, přičemž jedním dechem dodávají, že je musí z profesního hlediska potlačovat a nesmí si všechno brát osobně. Pří své praxi se totiž setkávají jak

se smutnými příběhy a s lidmi, se kterými soucítí, tak i s nepříjemnými lidmi. Ať už v tom či onom případě, nějakému projevování emocí se musí vyhnout, v tomto se shodují téměř všichni.

„Ale co bych navrhovala, tak je dobré se trošku od těch emocí oprostit, zaměřit se na fakta…“ (Iveta/62)

Karla se také nenechává pohltit emocemi.

„Já myslím, že se obrňuju. S věkem, nebo víte co, já ani nevím, jestli je to věkem, nebo těma zkušenostma, ale já si z toho dělám trošku legraci.“ (Karla/52)

Většina účastníků výběrové pohovory opravdu prožívají, dokážou se vcítit do role toho druhého, tedy uchazeče o zaměstnání, nějakým způsobem na něj reagovat, soucítit s ním, ale v přiměřené míře.

„… každý pohovor ve Vás něco nechá. To je hodně těžké (přemýšlí). Ehm, zrovna teď, v poslední době… tak jsme tam měli uchazeče, … který byl hodně zaměřený právě na čísla, na teorii, ale tam mi to bylo (přemýšlí) bylo mi ho docela i líto, nevím, jak to vyjádřit správně.“ (Marta/32)

Petr si vybavil výběrový pohovor, který vedl před lety a dodnes na něj vzpomíná. Pro změnu se nejednalo se o agresivního uchazeče, jak již zmiňoval výše, ale spíše o projevy lítosti a touhy uchazeči nějakým způsobem pomoci.

„… zkušenost, která ve mně nechala (klade důraz) velmi hlubokou stopu (pomlka.) Na pozici, před lety, personálního ředitele středně velké obchodní společnosti jsme hledali do marketingu asistenta, asistentku… ale přišla tam jedna paní, tak čtyřicátnice zhruba to mohla být, a hned na začátku bylo jasné, že nemá ty potřebné… nějaký čas jsem si vyhradil, tak jsem se jakoby chviličku ptal dál. Protože každý člověk Vám přinese nějakou informaci, nějak Vás obohatí… Mně Vám úplně jakoby stydla krev v žilách, když jsem si uvědomil, že mám před sebou člověka, který tak intenzivně hledá, chodí po těch výběrových řízení a tolikrát se mu nedaří a říkal jsem si, to je (pomlka). Jednak jsem musel zajistit, že ten rozhovor skončí dobře, že bude mít dobrý pocit, že se nesmí cítit jakoby mravně poškozená, morálně, té situace… Ona byla velmi sympatická… tak jsem ji doporučil a do měsíce tu práci měla, takže jsem si říkal, (mne si ruce) výborně, aspoň takhle člověk pomohl.“ (Petr/28)

Ale například v Lucii a Milošovi výběrové pohovory žádnou stopu nezanechávají, tudíž ani nemají potřebu se nějakým způsobem s emocemi při pohovorech vyrovnávat.

„… u těch vstupů je to jako spíš o tom, že člověk se obrní, možná až trošičku jako úplně jakoby uspí, trošičku…“ (Lucie/54)

„… každý člověk jednou dojde na nějakou hranici, že už ho to nebaví – stejné příběhy, nebo podobné příběhy, pak některé lidi (směje se) tu vidí člověk třeba dvakrát, třikrát, protože se posune z firmy do firmy, že jo, a mezitím se mi přihlásí stejný uchazeč.“ (Miloš/18)

Jedná se opravdu o individuální pohled personalisty na výkon své profese. Účastníci rozhovorů se v tomto případě rozdělili na dvě skupiny. Ti, kteří výběrové pohovory a příběhy uchazečů prožívají. Prožívají s nimi negativní emoce i veselé příběhy, aniž by si je ale brali moc osobně. Vnímají je jenom jako informaci, kterou zpracují, zareagují na ni, ale neukládá se jim nijak hluboko. Druhá skupina účastníků pak výběrové pohovory neprožívá vůbec, berou je jako monotónní součást jejich práce. Kontakt s uchazeči v nich žádné emoce nevyvolává, naopak, dalo by se říci, že v některých případech je dokonce tento kontakt i obtěžuje.

6 DOPORUČENÍ

V této kapitole se pokusíme z analyzovaných rozhovorů účastníků vykonstruovat k jednotlivým kategoriím doporučení týkající se dané problematiky.

První kategorie „**Personalista a uchazeč“** byla věnována účastníkům výběrových pohovorů, tedy personalistům a uchazečům o zaměstnání. Z analýzy rozhovorů vyplývá, že personalisté vnímají uchazeče jako komplexní osobnost, která by měla ovládat jakési praktické poznatky, přičemž by měla mít vzdělání přiměřené dané pozici a vhodné vystupování. Personalisté se snaží být při pohovorech objektivní, na uchazeče nahlížet bez osobního dojmu, ale sami přiznali, že toto se jim někdy nedaří. Obecně ale účastníci rozhovorů připouští, že praxe a vzdělání na jednu stranu jdou ruku v ruce, ale přitom jsou ochotni přijmout člověka, který na ně působí příjemným a snaživým dojmem s tím rizikem, že si jej vychovají sami. Doporučení pro tuto kategorii na základě výpovědí může být to, aby si personalisté více uvědomovali různé neočekávané situace, kterými uchazeč mohl před výběrovým pohovorem projít, a proto by bylo dobré na něj pohlížet s nadhledem, popř. mu dát ještě jednu šanci, aby se projevil takový, jaký opravdu je, bez ohledu na vnější vlivy.

Jak tvrdí Iveta:

„…my nevíme, co ten člověk třeba ten den má za sebou. Jo, že (přemýšlí). Můžete dát na první dojem, že prostě do dveří vstoupí propocená udýchaná paní a vy tam očekáváte prostě nějakou sebevědomou manažerku, ale vy třeba nevíte, že zrovna, já nevím, vedla dítě do jeslí a měla nějaké problémy (směje se). Jo, rozumíte, že tam mohl být nějaký problém, takže já bych úplně nedávala na první dojem, byť (klade důraz) první dojem samozřejmě udělá hodně, ale v tom výběrovém řízení si myslím, že je potřeba se trošičku od toho úplně prvního dojmu jakoby oprostit. A opravdu z toho člověka vytáhnout maximum.“ (Iveta/42)

Na druhou stranu by si uchazeči měli uvědomit, že přípravu na pohovor nelze podceňovat, protože personalisté vnímají sebemenší detail a tyto detaily mohou někdy rozhodnout o tom, kdo získá nabízené volné pracovní místo. Takovou radou pro uchazeče může být, aby si byli vědomi toho, že skutečnost, že mají vystudovanou vysokou školu, či dlouholetou praxi v oboru, může být zcela opomenuta v porovnání se zapůsobením na personalistu, či potenciální budoucí kolegy a nadřízené.

Ve druhé kategorii jsme se věnovali tématu **Výběrových pohovorů**. Zde účastníci zmiňovali své zážitky z pohovorů. Důraz kladli účastníci na dělení odpovědnosti při účasti na výběrovém řízení, jelikož se domnívají, že se jedná o tak výjimečný proces, že je lepší a efektivnější, pokud se na výsledku tohoto výběru podílí více lidí. Doporučení z této kategorie vyplývá takové, že by se personalisté neměli nechat ovlivňovat od vedoucích úseků, či zadavatelů požadavku na zaměstnance, ale měli by si vynutit spolupráci na výběrovém řízení. Ať už se jedná o přesné vymezení požadavku, přes účast na výběrovém pohovoru a následném výběru nejvhodnějšího uchazeče. Přesně, jak tvrdí Petr:

„Už vůbec nepřebírám části personálních kompetencí liniového managementu. Tak, jak on si zezačátku myslel, že já za ně to musím udělat. Ne ne, kluci pojďte, já vás to kdyžtak naučím a vy se mnou půjdete, já je takhle bafnu za ruku a protáhnu tím procesem, aby byli jeho součástí. Čili, taky si nenechám už na hlavu kdeco hodit, což taky není dobré…“ (Petr/36)

Ke třetí kategorii s názvem **Zlepšení a vyvarování se chybám u výběrových řízení** shledáváme jako doporučení právě probírané návrhy na zlepšení a nejčastější chyby, které se při výběrových pohovorech konají. Co se týče návrhů na zlepšení, které personalisté, účastníci našeho výzkumu, doporučují, tak se jedná především o následující:

- neustále se vzdělávat – kurzy, školení, semináře, zejména pak kontakt s ostatními personalisty, vnímání výběrových pohovorů a reakce uchazečů;
- spolupráce s managementem – diskutovat s nimi o volné pozici, co od uchazeče očekávají, jaká je náplň práce, mít jasno v požadavku na uchazeče;
- vyvarovat se prvnímu dojmu, nediskriminovat;
- získávat a podávat zpětnou vazbu;
- spolupracovat s personálními agenturami;
- dobře dokladovat výběrový proces – proč jsme přijali zrovna tohoto člověka?;
- reagovat na danou situaci, nejednat podle „tabulek“;
- vyšetřit si více času na studování životopisu, přípravu výběrového pohovoru, realizaci pohovoru.

Mezi chyby při výběrových pohovorech, kterým by se měl personalista vyvarovat, zařadili účastníci následující:

- ovlivnění charismatem uchazeče;
- stoprocentně nevěřit uchazečům a zadavatelům požadavků, které bývají občas nadnesené nebo naopak podhodnocené;
- dodržení jakési morálky, důstojnosti, aby se uchazeč necítil na pohovoru ponižován;
- nespolupracovat s úřadem práce.

Poslední bod, nespolupracovat s úřadem práce, shledáváme zajímavým, jelikož se tato rada opakovala u více účastníků. Více účastníků výzkumu má špatné zkušenosti při dosazování, i třeba dělnických pozic, volného pracovního místa právě úřadem práce.

Čtvrtou kategorií **Emoce u výběrových pohovorů** jsme analyzovali zážitky a dojmy personalistů z výběrových řízení, jejich vnímání uchazečů, zda jim výběrové pohovory něco přináší, nějaké emoce, nebo naopak jsou vůči tomuto procesu zcela imunní. Doporučení z této kategorie vyplývá, že by si měl personalista za každých podmínek zanechat chladnou hlavu. Při pohovorech se totiž personalista setkává s různými situacemi, od agresivního uchazeče, který personalistu slovně napadá až po srdceryvný nářek, který personalistu dojímá. V tomto ohledu se účastníci shodovali a tvrdí, že jsou momenty, které je dojímají, je jim někdy líto samotného uchazeče, ale nikdy si to moc nepřipouští. Je to práce jako každá jiná a oni to tak berou, protože jinak by tu práci ani nemohli dělat.

„Jo, že zkrátka, víte, v té mojí skoro dvacetileté praxi jsou dvě věci, nebo tři, které tak jedou pořád, a ono je to logické. Jsou to pohovory, nástupy a propouštění… ty pohovory bývají jako oká, ten člověk ještě není známý, že jo, bůh ví, jak vyroste a potom to ukončování. A to je zase v řádu stovek, možná taky přes tisíc, a to taky se člověk stane, už potom neprožívá, když Vám pětistá žena brečí, že má pět let do důchodu, tak už to neprožíváte. To už jako nemůžete, protože to byste s tím už dávno s tím musela skončit.“ (Miloš/44)

ZÁVĚR

Výběrové řízení je velmi náročný a složitý proces, při kterém se personalisté setkávají s různými typy uchazečů, kteří v nich zanechávají různé stopy. Výběrové řízení z pohledu personalistů je ojedinělý pohled do „zákulisí“ tohoto procesu, ne zcela probádaný jev, z tohoto důvodu jsme si zvolili právě toto téma.

Cílem této práce bylo zjistit, jak personalisté prožívají výběrové pohovory, co je pro ně prioritou, na které zážitky rádi vzpomínají a co si naopak vůbec nevybavují. Realizaci výzkumu jsme provedli za pomoci kvalitativní formy, konkrétně polostrukturovaného interview.

V teoretické části jsme se věnovali personalistice obecně s bližším zaměřením na výběrové metody. Zaměřili jsme se také na obecný pohled funkce personálního útvaru, konkrétněji jsme se pokusili objasnit pojem lidské zdroje, či úlohu personalisty, která je s řízením lidských zdrojů spjatá. Více pozornosti jsme pak soustředili na již zmíněné výběrové metody, které může personalista při obsazování pracovní pozice využít.

Praktická část je zaměřena na realizaci výzkumu, na interpretaci a výsledky rozhovorů s personalisty. Výzkumným vzorkem bylo osm účastníků rozhovorů, personalistů z Uherskohradišťska, Zlínska a Hodonínska. V empirické části jsme zkoumali, jak personalisté vnímají výběrové pohovory, jak nahlíží na uchazeče a co je pro ně při výběru důležité.

Výsledky výzkumu mohou sloužit jako doporučení pro personalisty samotné, přičemž se mohou z pohledu svých kolegů poučit, jakým chybám se vyvarovat, co naopak zlepšovat a v čem se zdokonalovat. Nebo si mohou jen tak ověřit, zda jejich kolegové vnímají výběrové pohovory stejně jako oni sami, či zcela odlišně.

Dále mohou výsledky sloužit uchazečům o zaměstnání, tedy i nynějším studentům, kteří se na zaměstnání teprve připravují. Z výsledků výzkumu totiž jasně vyplývá, že vzdělání je sice pro personalisty jakýmsi klíčovým bodem, ale není pro ně všechno. V úvahu berou celou osobnost uchazeče, tedy nejenom nejvyšší dosažené vzdělání, ale i dosaženou praxi, v případě absolventů možnost rychlé adaptace, jistého prokázání dosažených teoretických znalostí, schopnosti rychle se učit, či vystupování a chování jedince na pohovoru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

[2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

[3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

[4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vydání první. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

[6] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Vydání druhé. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

[7] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICICUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vydání první. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[8] ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* 2006, částka 84, s. 3149. ISSN 1211-1244. Dostupný z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>

[9] doc. PhDr. Ing. GREGAR, CSc., Aleš. *Personální management: Vybrané kapitoly*. Vydání první. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

[10] KAUFMANN, Jean-Claude. *Chápající rozhovor*. Vydání první. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. 151 s. ISBN 978-80-7419-033-9.

[11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[12] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

[13] doc. PhDr. MIOVSKÝ, Ph.D., Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vydání 1. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s., 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

[14] NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. První vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 153 s. ISBN 978-80-210-5116-4.

[15] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s. r. o., 2003. 199 s. ISBN 80-86723-03-8.

[16] doc. PhDr. PRUSÁKOVÁ, CSc., Viera. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu, 2000. 125 s. ISBN 80-968308-2-1.

[17] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

[18] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2003. 145 s. ISBN 80-7261-097-X.

[19] Ing. ŠIKÝŘ, Ph.D., Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

[20] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání první. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

[21] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources (lidské zdroje).

LZ Lidské zdroje.

ŘLZ Řízení lidských zdrojů.

ČR Česká republika.

Popř. Popřípadě.

Např. Například.

Atd. A tak dále.

Apod. A podobně.

Tzv. Tak zvaný.

Aj. A jiné.

Sb. Sbírky.

THP Technicko-hospodářský pracovník.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Personální procesy, které zajišťuje personální útvar

Tabulka 2 – Posun postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace

Tabulka 3 – Obecný úkol ŘLZ

Tabulka 4 – Obsazování volných pracovních míst

Tabulka 5 – Vztah výzkumníka k účastníkům výzkumu

Tabulka 6 – Přehled účastníků výzkumu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Osnova polostrukturovaného interview

Příloha P II Okódovaná transkripce interview: Účastník č. 2 – Iveta

PŘÍLOHA P I: OSNOVA POLOSTRUKTUROVANÉHO INTERVIEW

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku UTB ve Zlíně, oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře. Jelikož pracuji na bakalářské práci, která je zaměřena na personalisty a jejich osobní prožitky a zkušenosti z vedení výběrových řízení, ráda bych využila Vašich zkušeností a poznatků a dotázala se Vás na pár otázek.

---

1. Jak dlouho pracujete jako personalista/ka?

2. Jste vystudovaný/á v oboru, nebo jste se k této práci dostal/a „čistě náhodou“? Jaký byl Váš prvotní impuls pro práci v této oblasti?

3. Na co v případě výběrového pohovoru kladete u uchazeče důraz? (Dosažené vzdělání, délka praxe v oboru, reference, vystupování jedince či dáváte spíše na svůj instinkt a sympatie?) A proč?

4. Popište, jaký byl Váš úplně první pohovor s uchazečem o zaměstnání.

5. Kolik výběrových pohovorů jste za svou kariéru vedl/a?

6. Připadáte si v oblasti řízení výběrových pohovorů zkušený/á?

7. Co byste dle svého názoru mohl/a udělat, abyste se v této oblasti zlepšil/a?

8. Pokud se zaměříte na svůj první a poslední výběrový pohovor, jaké mezi nimi vidíte rozdíly?

9. Dle svého uvážení popište, jakým chybám by se měl personalista u výběrových pohovorů vyvarovat.

10. Vzpomenete si na pohovor, který ve Vás vyvolal největší emoce?

11. Máte pocit, že se s narůstajícími zkušenostmi a délkou praxe vůči různým neočekávaným situacím při pohovorech obrňujete, nebo se spíše stáváte citlivější?

PŘÍLOHA P II: OKÓDOVANÁ TRANSKRIPCE INTERVIEW ÚČASTNÍK Č. 2 – IVETA

Účastník	Věk. kategorie	Délka praxe	Vzdělání	Čas konání	Veřejné prostředí	Poznámka
Iveta	45-64 let starší střední věk	30 let	VŠ J.A.K. – Manažerská studia a řízení lidských zdrojů	úterý, leden 2014 13:40 – 14:30	IH Moskva Zlín, kavárna	Účastnice byla uvolněna, rozhovor se konal v klidné části kavárny.

Interview 28. ledna 2014 Účastník č. 2 – Iveta

Číslo řádku	Aktér	Obsah	Poznámky a pozorování
1	TA	Úvodem se Vás zeptám, jak dlouho pracujete jako personalistka?	
2	ÚČ2	Tak na pozici manažerské, personalistické, ve firmě pracuju jedenáct let a vlastně personalistikou se zabývám, možná můžu říct, už skoro třicet let, protože to bylo *(přemýšlí)*. Když jsem ukončila střední školu, tak to bylo vlastně první oddělení, na které jsem nastoupila ve firmě. Ale tenkrát se tomu personalistika moc nedalo říkat, bylo to osobní oddělení. Potom jsem v mezidobí podnikala, podnikala jsem ve vzdělávání a tam jsem tu personalistiku taky řešila, ale byla jsem majitelkou firmy, nebyla jsem přímo personalistkou, takže bych to tedy rozdělila na dvě části. Jednu kdy jsem na pozici jakoby HR manažer, což je nějakých jedenáct let, a to předtím jako bylo, buďto že jsem pracovala na osobním oddělení anebo že jsem dělala personalistiku ve své vlastní firmě.	PRAXE
3	TA	Zeptám se Vás, jestli jste vystudovaná v oboru, nebo jak jste se k této profesi dostala?	

		Jestli to bylo čistě náhodou nebo jste to plánovitě studovala?	
4	ÚČ2	Jak říkám, vlastně to, že jsem pracovala na osobním oddělení a pracovala jsem vlastně, a tenkrát to byla hodně spíše taková personální administrativa, pracovní smlouvy a tak dále a péče o zaměstnance. Takže to bylo ještě v tom období předrevolučním, protože mám více než třicetiletou praxi *(usmívá se)*. Poté, kdy jsem měla vlastně svoji vlastní firmu a rozhodla jsem se odejít, nebo předat tu firmu někomu jinému *(pomlka – servírka donesla kávu s vodou)*, tak jsem se rozhodla, že se vrhnu právě na tu oblast lidských zdrojů, protože jsem věřila, že tam v této oblasti mám hodně zkušeností a zúčastnila jsem se výběrového řízení konané pro japonskou společnost a tenkrát jsem to vyhrála. Ale neměla jsem v tom žádné akademické vzdělání, *(klade důraz)* nic. Tak jsem si to vzdělání dodělávala tak, že jsem se přihlásila do Čelákovic na CMC Bussiness School a tam jsem studovala vlastně něco podobného. Získala jsem certifikát, jsem certifikovaný HR manažer, a potom jsem si dále ještě rozšiřovala studium i když jsem ve věku, kdy není jednoduché studovat denní studium a vlastně studium lidských zdrojů se studuje na Karlově univerzitě, nebo v Olomouci nebo někde, ale pro člověka mého věku už je velmi složité se k tomu dennímu studiu dostat, tak jsem skončila nakonec na univerzitě Jana Amose Komenského a vystudovala jsem vlastně bakalářský obor Manažerská studia a řízení lidských zdrojů, čili tady se vlastně studovala psychologie, včetně profesí, řízení lidských zdrojů a tak dále. Ale já už jsem to studovala v době, kdy jsem už měla vlastně docela dost velkou praxi. *(pomlka)* A teď ještě pokračuju ve studiu (*usmívá se*), protože věřím tomu, že personalista by měl mít jako široký záběr, nebo širší záběr, a znalosti z jiných oborů, takže teď studuju Ekonomii a management v Brně na Brno International Bussiness. *(usmívá se)*	PRAXE STUDIUM NAVAZUJÍCÍ STUDIUM

5	TA	Tak toho máte teda požehnaně.	
6	ÚČ2	Kromě toho, že už jsem babička, teda. *(směje se)*	*Směje se.*
7	TA	To se tak rozpůlit, nebo naklonovat.	
8	ÚČ2	Jo jo.	*Usmívá se.*
9	TA	Takže tedy to formální vzdělání jako takové jste získala až postupně?	
10	ÚČ2	Postupně. Já jsem vlastně začala vykonávat tu práci a vzdělávání jsem si dodělávala postupně, abych *(pomlka)*, abych na to, co vlastně umím v praxi, abych měla zpečetěno nějakým, papír doložený, jako oficiálně.	*Přikyvuje.* FORMALITA
11	TA	Ano. Takže vystudovaná jste úplně mimo obor?	
12	ÚČ2	Ano, úplně.	
13	TA	Tak, já se tedy už zaměřím na ty výběrově pohovory. Na co v případě výběrového pohovoru kladete u uchazeče důraz? Jestli na dosažené vzdělání, délku praxe, nebo pro Vás hraje roli vystupování jedince, dáváte na svůj instinkt, nebo na něco jiného?	
14	ÚČ2	Já hlavně dávám důraz na to, aby ten člověk zapadl jakoby do těch potřeb té firmy. A nezáleží na tom *(pomlka, přemýšlí)*. Je to různé jako firma od firmy, ne-li pozice od pozice a jak říkám, já dávám důraz hlavně na to, na osobnost toho člověka a na to, jestli se hodí do toho firemního prostředí, ve kterém je, protože pokud toto neklapne, tak ten člověk může mít dlouholetou praxi, může mít perfektní vzdělání, ale pokud tam nezapadne jako osobnost do toho týmu, nebo do těch potřeb té firmy, tak to většinou potom už nefunguje. Já bych řekla, že už potom ta praxe a to vzdělání je jakoby už jenom jako doplňující informace k tomu, že ten člověk má nějakou zkušenost, je za ním něco, něco už udělal, vykonal, ale v případě třeba zase absolventů toto nejde, že jo, záleží, jestli hledáte na pozice, kde potřebujete nějakou tu praxi a znalosti, nějaké to know-how nebo	DŮRAZ PREFERENCE TEORIE A PRAXE ABSOLVENTI

		jestli je to pozice, která je vhodná i pro absolventy. Já bych řekla, že ta osobnost, chování a hodnoty toho člověka jsou mnohem důležitější než ta praxe a vzdělání.	DŮLEŽITOST TEORIE A PRAXE
15	TA	Tedy popřípadě upřednostňujete, že si je vychováte třeba i sami, pokud se hodí do toho kolektivu?	
16	ÚČ2	Ano, určitě.	*Přikyvuje.*
17	TA	Teď se Vás zeptám, jestli si vzpomenete a dokážete popsat Váš úplně první pohovor s uchazečem o zaměstnání?	
18	ÚČ2	To se přiznám, že ne. Že to už je tolik let, že první pohovor si moc nepamatuji.	*Chvíli přemýšlí.* PRVNÍ POHOVOR
19	TA	Nebyla to asi taková katastrofa, když Vám neutkvělo v paměti.	
20	ÚČ2	Ehm (*pomlka*). Ne, ne (*pomlka*). Ne, opravdu nepamatuji (*usmívá se*).	*Usmívá se.*
21	TA	A kolik výběrových pohovorů jste za svou kariéru vedla? Přibližně?	
22	ÚČ2	Asi desítky. Fakt desítky, to se nedá úplně spočítat.	*Přemýšlí.* POČET
23	TA	No, máte přeci jen třicetiletou praxi. Připadáte si v oblasti řízení výběrových pohovorů zkušená?	
24	ÚČ2	Ha, já bych řekla, že ano. Já bych řekla, že že, *(přemýšlí)* že mám docela jakoby cit na ten výběr těch lidí. A většinou když mě moji nadřízení hodnotili, tak právě třeba jakoby tu zkušenost, nebo tu kompetenci právě jakoby vybrat ty lidi, ať už do svého týmu nebo pro tu firmu, tak ji hodnotili velice vysoko.	*Směje se.* SEBEPOSOUZENÍ — KOMPETENCE VÝBĚRU
25	TA	Máte tedy pocit, že byste se pořád mohla vzdělávat? A to jste vlastně i zmiňovala, že nejenom jako personalista, ale i jako člověk.	
26	ÚČ2	Určitě. Je potřeba se tady v tom oboru vzdělávat. Člověk samozřejmě i udělal chyby, kdy se soustředil na něco, nebo kdy, právě jak jsem říkala, právě ta osobnost nebo charisma	ODDĚLÁVÁNÍ CHYBY

		toho člověka zapůsobilo tak, že jakoby tam člověk udělal chybu v tom, že přehlédl třeba některé jiné věci, jo, že na to je třeba si dávat pozor, že někteří zvlášť takoví lidé, kteří jsou obdařeni charismatem, tak můžou toho personalistu právě ovlivnit nebo získat a potom v té praxi je to horší. Takže tady v tom najít takový ten cit a balanc mezi tím, aby to byla ta správná osobnost, ale nenechat se ovlivňovat.	OŠÁLENÍ BALANC VÝBĚRU
27	TA	A stalo se Vám to někdy, že byste se takto nechala „ošidit“?	
28	ÚČ2	Stalo, stalo se mi to. Chcete slyšet můj nejhorší pohovor, který si pamatuju, nebyl ani první, ani poslední, ale byl jeden z nejhorších (*směje se*).	*Souhlasně přikyvuje* NEJHORŠÍ POHOVOR
29	TA	Samozřejmě.	
30	ÚČ2	To bylo obrovské ponaučení, kdy jsme hledali na pozici manažer nákupu, bylo to ve výrobní firmě a vlastně ten ředitel řekl, že na tu pozici chce muže. A jak jsem řekla, že se jako nenechám ovlivňovat, že dáváme (*klade důraz*) příležitosti všem, a že si myslím, že to není správné jenom se soustředit prostě na tu pozici, že chceme jenom muže. Proto jsem se také dívala na všechny životopisy, udělala jsem si přehled všech životopisů a zaujal mě životopis jedné ženy. Jo, kromě toho, že třeba tam byli i muži, kteří měli přesně to, co jsme chtěli, ty kompetence, praxi a tak dále. A i přesto, že ten můj nadřízený řekl, že nechce ženu, tak jsem mu tu ženu pozvala. A to byl (*přemýšlí*). Bylo to perfektní, opravdu to výběrové řízení dopadlo dobře, ta žena naplnila všechna ta očekávání, byla to opravdu taková sebevědomá, na manažerskou pozici a všecko, tak jsem se rozhodla ji prezentovat jakoby tomu širšímu týmu managementu, do kterého by zapadla. A kupodivu teda uspěla i v tom dalším kole, prošla všemi testy, že opravdu vyhrála to výběrové řízení, přesto, že zadání znělo, že to musí být muž. A asi po čtrnácti dnech, kdy tato žena nastoupila do té firmy, tak jsme zjistili, že to byla obrovská katastrofa, že to prostě bylo	ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ZAUJETÍ OČEKÁVÁNÍ VÝHRA ZKLAMÁNÍ

		všechno špatně, protože v té praxi se už během tak krátkého času neosvědčila a bylo vidět, že ty zkušenosti nemá a tak dále. Tak jsme si s ní sedli a udělali jsme s ní rozhovor a podobně a nakonec z ní vylezlo to, že ona byla někde neúspěšná a najala si nějakého kouče, který ji perfektně nakoučoval na výběrové řízení. Perfektně ji na nás prostě připravil a ona to měla tak nacvičené, že mě i celý management tím opravdu přesvědčila, nicméně v té praxi potom se ukázalo, že opravdu to bylo špatně. Takže to je taková opravdu moje nejhorší zkušenost (*směje se*) a upřímně říct nevím, jak na tady toto, protože někteří lidé opravdu dovedou přesvědčit.	ŠPATNÝ VÝBĚR OTÁLENÍ ŠPATNÁ ZKUŠENOST POSOUZENÍ UCHAZEČE
31	TA	Ano, umí oklamat.	
32	ÚČ2	Tak, umí oklamat, umí to udělat tak, že bych potom na to ještě doporučila opravdu reference, ptát se, pokud je to nějaká významná pozice pídit se po výsledcích práce toho člověka. Ona byla přes agenturu, agentura na ni dala dobré reference a i přesto to nevyšlo a projevilo se to po velmi krátké době, což bylo dobře, protože kdyby se to projevilo později, bylo by to horší.	REFERENCE NEÚSPĚCH STĚŽÍ V NEJISTOTĚ
33	TA	Když se zaměřujete na reference, tak jakým referencím dáváte přednost? Když například ten uchazeč uvede sám nějaké reference, nebo když si je třeba dopátráte zpětně sama?	
34	ÚČ2	Já bych řekla, že problém s referencemi je tady v České republice, že my na to nejsme úplně zvyklí. Ve světě je běžné, že ten člověk sám dává ty reference a lidé, kteří ty reference dávají, tak je dávají opravdu hodně objektivní. Takže jakoby po té teoretické stránce myslím, že není nic špatného na tom, když ten člověk dá ty reference sám, ale prakticky je problém v tom, že ti lidé často neumí ty reference dávat. Oni mají obavy, že toho člověka poškodí a tak dále, takže (*přemýšlí*). Setkala jsem se s tím i v praxi, kdy jsme se ve firmě rozloučili s člověkem, který nebyl dobrý, a žádala nás právě firma, do které	*Přemýšlí.* REFERENCE OBAVA Z POŠKOZENÍ

		nastupoval, ať dáme reference a ten nadřízený toho člověka mu dal pozitivní reference. Jo, protože mu nechtěl ublížit. To nebylo ani tak, jakože se bál, ale spíš jako já mu nechci ublížit, já jsem s tím člověkem nebyl spokojený, ale já nechci nějak negativně ovlivnit jeho život. A to je špatně. To je špatně, protože je potřeba dát fakt objektivní hodnocení. Takže v tom je problém.	STRACH Z OVLIVNĚNÍ ŽIVOTA OBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ
35	TA	Jasně, takže tam je to riziko. A zeptám se Vás, co byste dle svého názoru mohla udělat, abyste se v této oblasti zlepšila?	
36	ÚČ2	Já si myslím, že určitě je dobré se neustále vzdělávat, poznávání lidí jako z psychologie, protože to výběrové řízení je hodně o psychologii, takže poznávat ty lidi. A potom co je hodně důležité je mít perfektně udělané zadání, popis toho, koho hledáte. Jakoby mít dobře zpracovanou tu potřebu. Pochopit, co vlastně ta firma potřebuje, tak, abyste byla schopna to propojit. Propojit potřebu té firmy s tím, aby se našel ten správný člověk. Protože pokud třeba manažer firmy pokud hledá do svého týmu někoho a Vy z něj nedostanete ty informace o tom, co přesně vlastně potřebuje, tak je to těžké. Takže určitě věnovat čas jako jednak studiu těch lidí, a jednak i ve spolupráci s těmi manažery a poznávat ty potřeby firem.	VZDĚLÁVÁNÍ POZNÁVÁNÍ LIDÍ NAFORMULOVÁNÍ POŽADAVKU POTŘEBA SPOLUPRÁCE S MG
37	TA	Když se zaměříte na svůj první a poslední výběrový pohovor, jaké mezi nimi vidíte rozdíly, pokroky?	
38	ÚČ2	Já bych řekla, že ty první výběrové pohovory byly více strukturovanější. Jo, že člověk ještě neměl takové ty zkušenosti vést ten pohovor podle toho, koho máte proti sobě. Takže víc byly strukturovanější, a čím více jsem měla jakoby zkušenost a praxi s těmi výběrovými pohovory, tak tím víc už se vždycky snažím ten výběrový pohovor vést podle toho, kdo sedí proti mně. Samozřejmě, že mám určité cíle, nebo mám určité oblasti, které	PRVNÍ POHOVOR ZKUŠENOST FLEXIBILITA

		se chci o tom člověku dozvědět a (*přemýšlí*) potřebuju to od něj zjistit, ale už to přesně nestrukturuju, protože první otázka je taková a taková, druhá taková a taková, ale snažím se přizpůsobit té situaci, ve které se nacházíme. To často bývá rozdílné podle toho, jaký tip toho člověka zrovna je u pohovoru a myslím si, že se to hodně posunulo i v tom, že se více zajímám o (*přemýšlí*). O projevy chování, o projevy výsledků práce toho člověka, že to více směřuju na konkrétní případy toho, aby ten člověk mi říkal opravdu přesně to, co má za sebou, co udělal a v čem má zkušenosti. Že je to jakoby ten behaviorální pohovor, než jenom prostě nějaké uzavřené otázky předkládat a podobně.	POSUN KURÉDU POSOUZENÍ UCHAZEČE POKROKY
39	TA	Tady tuto metodu jste si vypracovala až postupem času, na základě získaných zkušeností?	
40	ÚČ2	No, no. Už to není o tom: „Umíte anglicky?“ – „Ano“, ale řeknu „Prosím Vás, tak teď pojďme se bavit v angličtině, jo, popovídáme si o Vás v angličtině“.	*Souhlasně přikyvuje.* PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI
41	TA	Dle svého uvážení popište, jakým chybám by se měl personalista u výběrových pohovorů vyvarovat? Podle Vašich zkušeností?	
42	ÚČ2	Já si myslím, že je dobré se vyvarovat tomu, jak se říká, často se s tím člověk setkává někde i v literatuře, že jakoby rozhoduje první dojem. A já si myslím, že personalista by neměl dát na první dojem a je to i tím, že my nevíme, co ten člověk třeba ten den má za sebou. Jo, že (*přemýšlí*). Můžete dát na první dojem, že prostě do dveří vstoupí propocená udýchaná paní a vy tam očekáváte prostě nějakou sebevědomou manažerku, ale vy třeba nevíte, že zrovna, já nevím, vedla dítě do jeslí a měla nějaké problémy (*směje se*). Jo, rozumíte, že tam mohl být nějaký problém, takže já bych úplně nedávala na první dojem, byť (*klade důraz*) první dojem samozřejmě udělá hodně, ale v tom výběrovém řízení si myslím, že je potřeba se trošičku od toho úplně prvního dojmu jakoby oprostit. A opravdu z toho člověka vytáhnout maximum. A zvlášť pokud třeba jsou nějaké technické pozice,	PRVNÍ DOJEM PERSONALISTA POSOUZENÍ PRVNÍHO DOJMU ZDROJ

		které hledáte, jsou tito lidé často introvertní, potřebují více času na to, aby se tak nějak uvolnili a abyste z nich dostala to, co potřebujete, a pokud byste dala na ten úplně první dojem, tak se vám může stát, že prostě ten člověk neprojde. Taky si myslím, že často se stává to, že personalisté i pod časovým tlakem prostě jdou po CV a (*přemýšlí*), taky, jo, třeba můžou jim proklouznout mezi rukama někdo, kdo třeba to CV nemá úplně perfektně zpracované, a že my už jsme dnes tak naučení, že máme některé záchytné body nastavené v životopise, kam se podíváme, a i tím může třeba někdo uniknout. Takže to jsou ty chyby, a potom právě takový ten striktně situovaný rozhovor tak, že se každého člověka ptám na úplně to samé, myslím si, že pro začátečníka fajn, ale pro zkušeného personalistu a člověka, který vede výběrové řízení, že by tam mělo být už něco víc, než jen ten strukturovaný rozhovor.	DÁT ŠANCI POSOUZENÍ ŽIVOTOPISU CHYBY
43	TA	Když vzpomínáte ty životopisy, tak se Vás zeptám, co Vás tak nejvíce zaujme, když dostanete do rukou životopis? Na co se nejvíce zaměříte?	
44	ÚČ2	Hmm, to je taková ta klasika. První vás zaujme opravdu to, jestli je upravený, ten životopis. Já jsem docela citlivá na český jazyk, takže já tam vnímám třeba i ty hrubky (*směje se*), u takových říkám, že to není úplně vhodné, ale zase záleží jo, jestli hledáte někoho do výroby, nebo jestli hledáte nějaké manažera, který potřebuje dobře komunikovat a tak, takže pokud tam je něco špatně, tak to by rozhodovalo. A potom v dnešní době je dobré, pokud tam ti lidé dávají opravdu tu konkrétní zkušenost. Že to není úplně jenom nějaká ta suchá data, ale už od určitých pozic tam člověk očekává, že už ten životopis je na určité úrovni a že tam najdu víc než jen data. A to zaujme. Že ten člověk se umí prodat. Jo, když je tam i třeba něco zajímavého o tom člověku něco jakoby navíc, tak to je určitě taky důležité.	VÝBĚR DŮLEŽITOST POSOUZENÍ UCHAZEČE DŮLEŽITOST

45	TA	Takže zmínit něco, co zaujme?	
46	ÚČ2	Jo, jo. A hlavně to, jestli ten člověk umí reagovat jakoby na tu poptávku, na to co poptáváte, jestli se trefil, to je také důležité.	*Souhlasně přikyvuje.* DŮLEŽITOST
47	TA	A já tu mám nachystanou další otázky, jestli si vzpomenete na pohovor, který ve Vás vyvolal největší emoce?	
48	ÚČ2	Vzpomenu si, ale to je také spíš takové úsměvné. To jsem pohovorovala jednoho technika, absolventa inženýra, a ten na klasický dotaz „Povězte mi něco o sobě“, mi řekl: „Jsem inženýr, maminka je inženýrka, tatínek je inženýr“. (*směje se*) Tak ty emoce ve mně, to už je tak deset let zpátky, a to jsem opravdu, jako, to mi vyrazil dech a nevěděla jsem teda, co si o něm myslet, docela mě teda jako vykolejil a myslela jsem si o něm tenkrát své. Nicméně jsem se až po letech dozvěděla, že to byla parafráze z Cimrmana, kde něco takového bylo, a on asi měl velký smysl pro humor a poznal, že já jsem ho teda neměla, minimálně jsem neznala tuto větu z Cimrmana a spíš jsem si o něm myslela, že je trošku mimo (*směje se*). Takže to asi tady toto. Čili člověku to potom dojde zpětně.	*Usmívá se.* ÚSMĚVNÝ POHOVOR PŘEKVAPENÍ ZJIŠTĚNÍ SMYSLU
49	TA	Ale zas na druhou stranu na základě tohoto vtípku byste se nenechala ovlivnit, že byste jej jako uchazeče poté nebrala v potaz?	
50	ÚČ2	Ne, ne, ne, určitě ne. Toho člověka si samozřejmě pamatuju, zaujal (*směje se*).	ZAUJETÍ *Rozhodně.*
51	TA	Splnilo to účel.	
52	ÚČ2	Určitě.	*Směje se.*
53	TA	A máte pocit, že se s narůstajícími zkušenostmi a délkou praxe vůči různým neočekávaným situacím obrňujete, nebo se spíše stáváte citlivější?	
54	ÚČ2	Hm (*pomlka*). Přemýšlím, jaké události mohou (*pomlka*). Spíš bych řekla, že se spíš s nimi člověk učí pracovat. Jo, nenechat se prostě jako nikým vykolejit a (*přemýšlí*) nějak	*Přemýšlí.* TIPY JAK NA UCHAZEČE

		to asi přichází prostě s věkem. Nenechat se tím nějak jako vytočit a podobně. Přemýšlím, co by to mohlo být, ale nevím. Máte nějaký příklad třeba?	POSUN KUPREDU
55	TA	Já právě vůbec, ale zajímalo mě, jestli Vy jste se někdy nesetkala, že by se při pohovoru stalo něco, co by Vás úplně rozhodilo?	
56	ÚČ2	No, to je právě to, co jsem Vám říkala, co mě opravdu rozhodilo, to jsem vůbec nečekala něco takového (*směje se*).	
57	TA	A myslíte, že byste dneska reagovala jinak?	
58	ÚČ2	Reagovala bych, určitě bych reagovala jinak. Tenkrát jsem v sobě strašně moc dusila smích a jako (*přemýšlí*). Tak nějak jsem se to snažila ty emoce jakoby udržet, abych byla profesionální a všechno, dneska bych určitě reagovala úplně jinak. Že bych se nebála prostě tak nějak mu to vrátit, nebo zasmát se, nebo něco takového, ale tenkrát jsem měla pocit, že jako musím zůstat vážná a profesionální.	*Souhlasně přikyvuje.* SEBEPOSOUZENI TEĎ A DŘÍVE
59	TA	Zachovat si dekorum.	
60	ÚČ2	Tak, ano, jo jo jo (*usmívá se*). Ale může nastat cokoliv, může ten člověk přijít pozdě nebo může se stát, že třeba přijde nemocný člověk, jo, tak mu klidně říct „Jestli chcete, tak to klidně odložíme, přeci si tu nebudeme předávat bacily“ (*směje se*), jo, nebo něco takového mě zrovna napadá. Nevhodně oblečený může přijít. S tím jsem se také setkala, jedna kandidátka přišla a to byla úplná katastrofa, to bylo to nejhorší, co může být, jako opravdu oblečení strašně extravagantní, naboso, a i tak to člověk musí ustát a musí ten pohovor udělat.	*Souhlasně přikyvuje.* NEOČEKÁVANÉ SITUACE PŘEKÁŽKY
61	TA	A v tomto případě byste třeba zohledňovala ten její přístup?	
62	ÚČ2	Víte co, ovlivní to, určitě to ovlivní nějak jakoby to vaše přemýšlení. Ale co bych navrhovala, tak je dobré se trošku od těch emocí oprostit, zaměřit se na fakta a toho	POSOUZENÍ ÚČASTNÍKA EMOCE

		člověka si potom, pokud třeba má za sebou něco, co je důležité pro tu firmu a vy vidíte, že je to člověk, co má co nabídnout, tak byste ho pozvala třeba víckrát, abyste ho poznala.	DÁT ŠANCI
63	TA	A pak ho třeba upozornit, že tento styl ve Vaší firmě neprojde?	
64	ÚČ2	No no. Určitě. Jo, že bych ho úplně nezavrhovala, pokud tam jakoby najdu něco, co je zajímavé a důležité, tak bych si ho pozvala potom ještě podruhé, ale úplně bych ho nezavrhovala. Určitě bych nezavrhovala lidi, a to fakt nedělám, a to není jenom tím, že to je v zákoníku práce, nebo že se teď o tom hodně mluví, ale rozhodně nediskriminuji. Opravdu ne, to se mi opravdu vyplatilo dávat šance, i když v tom jednom konkrétním případě teda ne (*usmívá se*), jak jsem Vám říkala, že jsem i přesto protlačila ženu, ale jako opravdu dávat šance. Protože jako nevíte, může být člověk, a to zase z toho životopisu, často se to stává a lidé si na to stěžují, že opravdu se diskriminují lidi, když tam vidíte ten ročník narození, jo, když ten člověk má přes padesát a podobně, ale můžou to být lidé, kteří té firmě můžou hodně nabídnout. Takže byť bych třeba i měla takové nařízení od vedení, tak bych se tím asi neřídila a setkala bych se s tím člověkem i přesto, abych ho poznala.	• DÁT ŠANCI • MORÁLKA • DÁT ŠANCI • DISKRIMINACE • PORUŠENÍ NAŘÍZENÍ
65	TA	Takoví lidé jsou kolikrát vděční už jenom za tu šanci.	
66	ÚČ2	No no, ale můžou i víc nabídnout. Jako, můžou být i víc flexibilnější, že to není o věku. Já jsem se setkala s mladými lidmi, kteří byli nepoužitelní a setkala jsem se i se staršími lidmi, kteří byli nepoužitelní. Takže opravdu to není o věku.	• POUŽITELNÍ V CHARAKTERU
67	TA	Dobře, takže tímto to bude ode mě všechno z otázek, které jsem měla nachystané. Pokud Vás ještě něco nenapadá? Co byste ještě k tomuto tématu chtěla dodat?	
68	ÚČ2	Já bych řekla, že právě ta výběrová řízení jsou strašně důležitá a už jenom ten člověk, který vede ta výběrová řízení je pro tu firmu naprosto klíčový, protože ten člověk je dveře	• DŮLEŽITOST • PERSONALISTA

		do té firmy. Takže to není jenom o tom, že vy vlastně vybíráte toho kandidáta, ale je to i o tom, že když ten kandidát přijde, tak vlastně první ten člověk, se kterým se setkává je ten personalista. A ten personalista je vlastně zrcadlo té firmy. A to je to nejdůležitější, on by si to měl uvědomovat, tu zodpovědnost, kterou má i vůči té firmě.	PERSONALISTA A UCHAZEC
69	TA	Ano, takový reprezentant.	
70	ÚČ2	No, no. Je to okno, ty dveře do té firmy. Jsou to strašně důležití lidi.	
71	TA	Mockrát Vám děkuju za Váš čas a cenné zkušenosti.	
72	ÚČ2	Vůbec není zač. Já mám svou práci ráda a ráda o ní mluvím (*usmívá se*).	VZTAH K PRACI

Kontakt na účastnici jsem získala na školení pořádané zlínskou firmou, kde účastnice působí jako lektor. Před začátkem nahrávání rozhovoru jsme se s účastnicí usadily v klidném koutku kavárny, kde jsme si objednaly občerstvení a poté se pustily do nahrávání rozhovoru. Po ukončení nahrávání rozhovoru jsme si s účastnicí ještě chvíli příjemně povídaly, dopily kávu a rozloučily se.