A photograph of two wooden chairs with black metal legs, positioned on a checkered wooden floor. The chairs have a curved backrest with a circular cutout. The lighting is dramatic, casting long shadows. A dark rectangular box is overlaid on the bottom left of the image, containing white text.

Výběr
zaměstnanců

Agenda

- **Počátek celého procesu**
 - Stanovení kritérií
 - Koho hledáme
 - Inzerce
 - Informovanost
 - Měření
- **Příprava na výběr**
 - Metody výběru
 - Životopis
 - Průvodní dopis
 - Grid analýza
- **Interview**
 - Obecná pravidla
 - Behaviorální interview
- **Odpovědi**
 - Rizikové signály
 - Legální otázky
 - Psaní poznámek
- **Hodnocení kandidátů**
 - ZV kandidátům
 - Intuice
 - Chyby hodnocení
 - Reference
- **Zdroje**



Trh práce se změnil?

- Co platilo dříve?
- Co platí aktuálně?
 - Internet dominuje
 - Nevybírají si firmy, ale lidé
 - Nabídka pro některé profese převyšuje poptávku
 - Pořád platí pozitivní zkušenost (ale i negativní)
 - Je potřeba být jasný a srozumitelný, druhá šance nepřijde
 - Je potřeba zaujmout, být jiný

JAK SE Z FIREM STALI KANDIDÁTI

Otevírám životopis uchazeče, který reagoval na inzerát.

Profil vypadá dobře, volám mu, abychom si domluvili schůzku.

Je znuděný nebo zmatený, nevím.

Ptá se, z jaké jsem firmy, o jakou se jedná pozici, jaká vysoká je mzda, může-li pracovat z domu.

Trpělivě vysvětluji, snažím se „prodat“ práci, firmu, kolegy.

Odpoví mí, že už přijal jinou nabídku.

Před hodinou poslal CV.

Nezlobím se na něj, nekrouším nevěřičně hlavou.

Reálný obrázek pracovního trhu.

Z firem se stali kandidáti, mezi kterými si lidé vybírají.

Další důvod pro firmy snažit se být atraktivním zaměstnavatelem.



Jaká jsou Vaše zlatá pravidla?

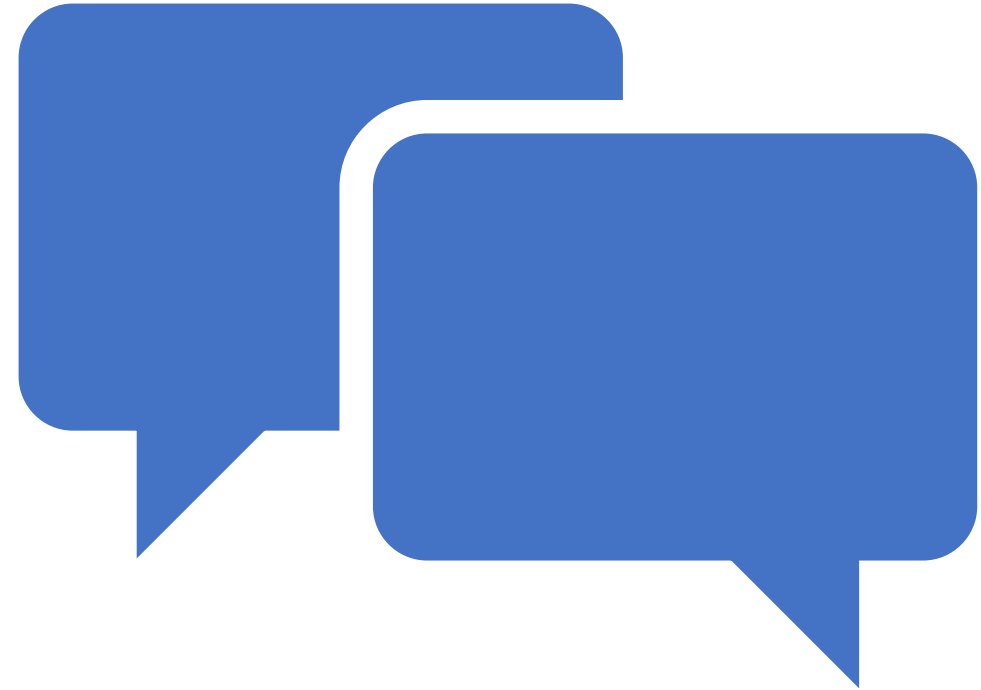
- Neexistuje nejlepší kandidát, ale jen **pro danou pozici nejvhodnější**.
- **Nelze nemít první dojem**. Je ale jen na nás, jak s tím dojmem naložíme a zda si ho ověříme.
- Každý **kandidát zůstává potenciálním zákazníkem** bez ohledu na výsledek pohovoru.
- **Nikdy nepředpokládejte**, vždy se ptejte.
- Nebojte se **pracovat s tichem**, lidé ho zaplní.
- Buďte **důslední v zjišťování**, nespokojte se s první odpovědí, když Vám neseďí.
- **Lidé uvedli, že při hledání práce nejvíce věří svým kamarádům a známým**, případně současným zaměstnancům firmy. Využívejte je pro komunikaci s kandidáty.
- Přistupujte k lidem **s respektem, dodržujte dohody**.
- **Vždy jim dejte vyjádření** i když je nechcete! Komunikujte.
- Nebojte se někdy experimentovat.



Počátek

Na úvod si vyjasněte koho hledáte!

- Popis pracovní pozice
- Požadované kompetence
- Rozhovor s kolegou/ zaměstnancem co odchází
- Analýzy pracovních činností
- Standardizované formuláře (profil pozice)
- Kritéria úspěchu po 3/ 6 měsících
- Kdo z týmu je ten „ideální“
-



Zvažte co budete u kandidátů posuzovat?

Promyslete si, která kritéria budete sledovat u životopisu a která při/ po pohovoru

Použijte škálu a ohodnoťte každého kandidáta

Dosažené skóre ukazuje pořadí kandidátů dle vhodnosti

Kritéria by měly umožnit **jednoznačné vyhodnocení** (nestrukturované interview – výsledek ovlivní např. haló efekt)

Měřitelné (např. lze ubírat body za pozdní příchod kandidáta)

Relevantní (zda je to důležité pro hodnocení)

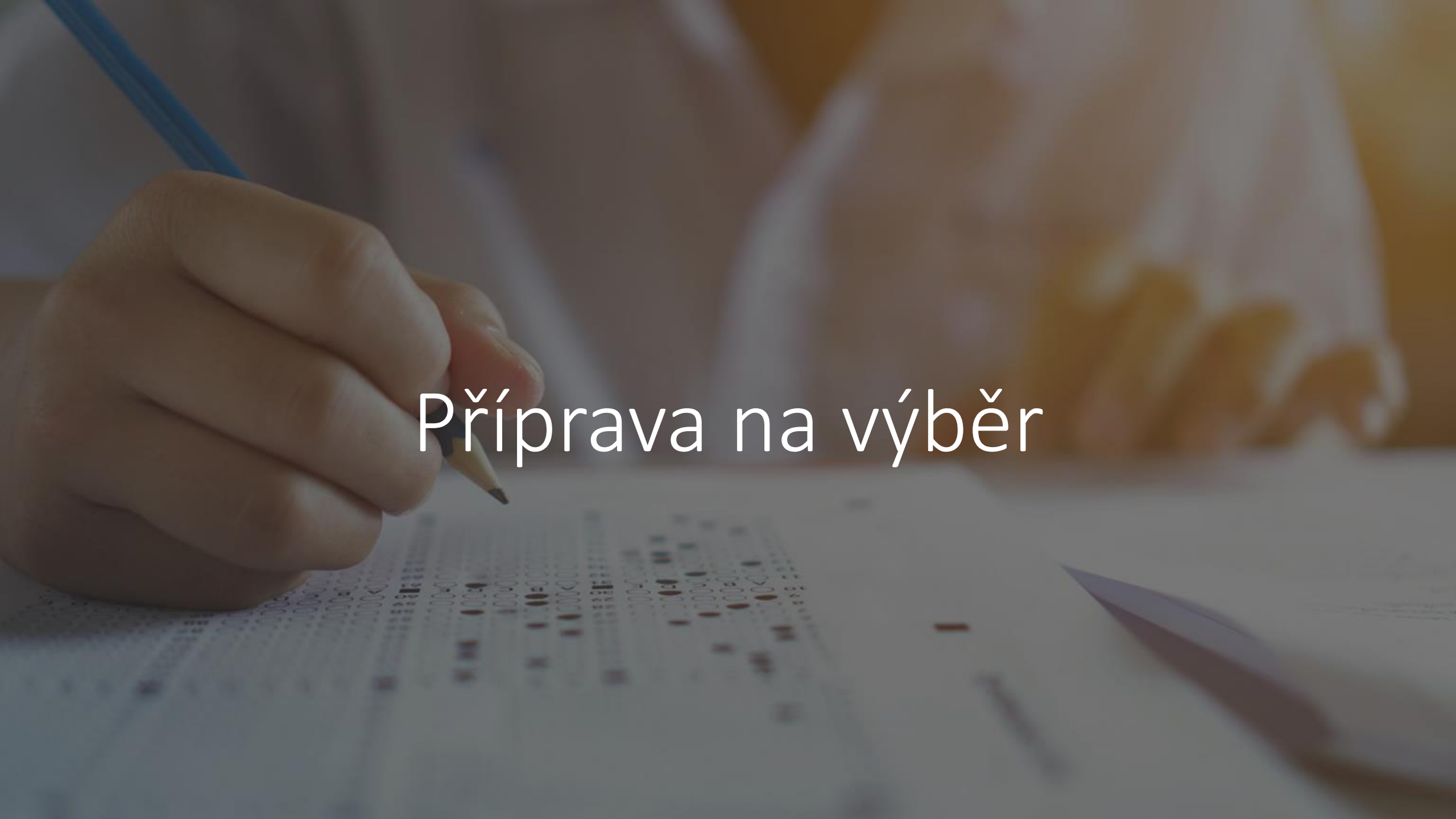
Omezují tendenci si vykládat kritéria podle svého

Příklad

FAKTORY:	PRAXE	VZDĚLÁNÍ	MEZINÁRODNÍ STANDARDY	VEDENÍ TÝMU	ANGLICKÝ JAZYK	CELKEM
VÁHA:	5	2	4	4	3	
Karel Novák	3	5	2	4	2	55
Skóre:	15	10	8	16	6	
Jiří Petržela	5	3	2	5	4	71
Skóre:	25	6	8	20	12	
Petr Mražák	4	4	5	3	5	75
Skóre:	20	8	20	12	15	
Jan Mrkvička	2	4	5	2	4	58
Skóre:	10	8	20	8	1	

Výběr vhodného kandidáta na pozici finančního ředitele:

Na základě hodnocení jednotlivých kandidátů máme jasný přehled, kterým kandidátům máme věnovat pozornost a také, kde jsou jejich silné stránky a případné rezervy.

A close-up photograph of a hand holding a blue pencil, poised to write on a document. The document features a grid pattern of small circles, typical of a standardized test or a data recording sheet. The background is softly blurred, showing a white surface with some faint, yellowish markings. The overall lighting is warm and focused on the hand and pencil.

Příprava na výběr

Práce s životopisem

Základním cílem v této fázi je roztrídění přijatých životopisů **podle popisu práce a požadovaného profilu** tak, aby do dalšího výběru (osobní pohovor) postoupili **jen ti kandidáti, kteří splňují základní definovaná kritéria.**

Pravidla třídění životopisů:

1. Ujistíme se, zda je nabízená práce vhodná pro kandidáty z legislativního hlediska
2. Zachováváme objektivitu (pokud kandidát připojil k životopisu fotografii, soustředíme se hlavně na obsahovou stránku)
3. Veškerá podezření a indicie ze životopisu je nutno ověřit otázkami během pohovoru – abychom si je potvrdili nebo naopak vyvrátili.
4. Musíme být opatrní, abychom předem neodsoudili kandidáta pouze na základě jedné indicie (např. koníček) a přitom může jít z hlediska vzdělání a praxe o vhodného kandidáta.

Při čtení životopisu si zapamatujme 1 věc, která nás zaujala.....připomeneme ji kandidátovi při pohovoru bez toho, abychom se dívali do poznámek/ jeho životopisu, dobře to na něho zapůsobí.

Čeho si lze všítmat?

Bílá místa	Struktura	Rozsah, stupeň detailů	Gramatická správnost	Kdo ho psal?
Zaměření na určitá místa	Posloupnost	Praxe, úspěchy	Vzdělání	Koníčky
	Adresa	Kontakty	Jak dlouho je na jedné pozici?	

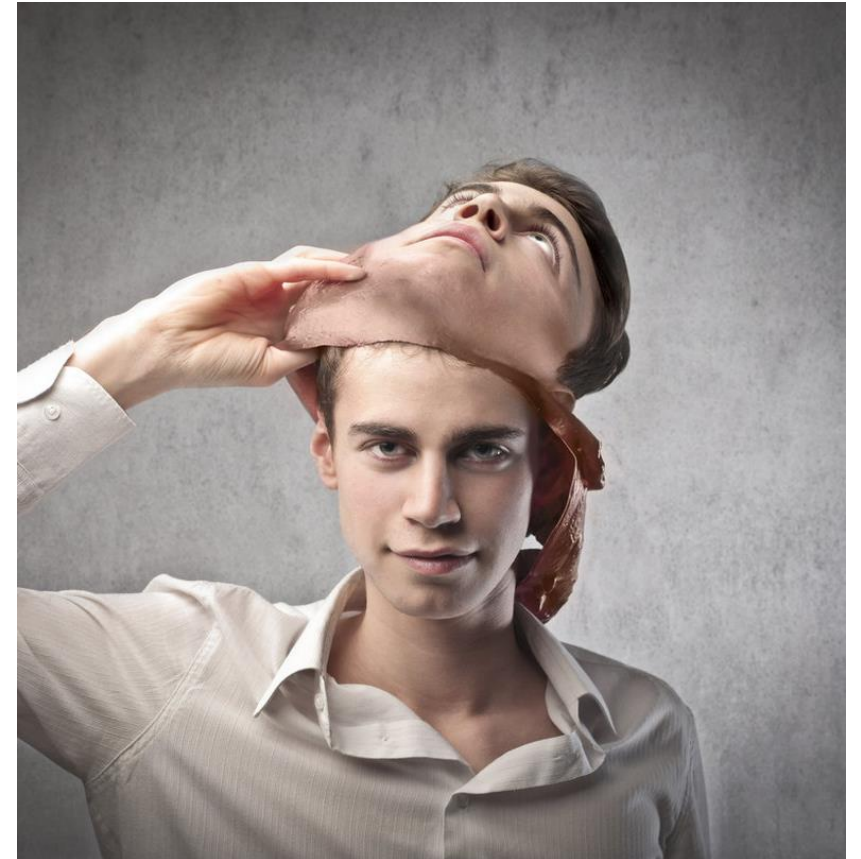


Zájmy a koníčky, zajímají Vás?

- Pomáhají nám odlišit kandidáty.
- Profesionální identita se skládá nejen z pracovních zkušeností, ale i z osobních zájmů.
- Mohou pomáhat prolomit ledy s uzavřenými kandidáty.
- Mohou ukázat, jak člověk propojuje/ balancuje pracovní a osobní život.
- Odhalí, do jaké firemní kultury se člověk bude hodit?
- Volnočasové aktivity mohou ukázat na dovednosti (vedení týmu apod.), které kandidát nemá v profesním cv.
- Hledejte propojení na obsazované pozici.
- Hledejte konkrétní zájmy, příběhy, zážitky...
- Dejte pozor na konfirmační zkereslení.

Nejčastější lži v životopisech?

- **Falešné pracovní zkušenosti** - pár měsíců praxe navíc, místo mezery práce na projektu, místo koordinace jednoho projektu jejich řízení.
 - Pečlivě proto zkoumejte nesrovnalosti v datech a popisech.
- **Vymyšlené diplomy** – předstírání titulu, místo roku volna studium v zahraničí s diplomem MBA.
 - Dokumenty, které lze ověřit ověřujte!
- **Nadsazené jazykové znalosti** - „hovořím plyně anglicky“
 - Tuto lež je velmi jednoduché odhalit během pohovoru.
- **Chybějící konkrétní data** - lhaní o letech v předchozím zaměstnání. Příklad: „Manažer marketingu od roku 2016 do roku 2018, Obchodní ředitel od roku 2018 do roku 2020.“ Ale jestli jste v marketingu skončili v lednu roku 2018 a do další práce jste nastoupili až v prosinci 2018?
 - Pokud si nejste jisti, ptejte se na konkrétní data.
- **Zamlčování určitých informací** - které by mohly kandidáty znevýhodnit. Např. starší člověk si ubere pár let nebo si někdo poupraví cize znějící jméno, nebo vynechá některá předchozí zaměstnání, aby zatajil neobvyklou kariérní dráhu...



Motivační dopis:

... jmenyji se Albert Chybry' a rád
... s Vámi nabízené místo ~~na~~ vra
... díl jsem se v roce 1951 otei Janovi
... e Emě. Otec byl lékař a matka
... skladni' školy jsem chodil u m
... ťlicích. Potom jsem nastoupil na
... ťte, které jsem si o rok protáhl
... nemoci. Nakonec jsem to ale došel

Motivační dopis – ano nebo ne?

- Předsudek: Běžný náborář nemá čas číst průvodní dopisy, ale všichni je čtou!
- Motivační dopis se stal snůškou obecných frází – dříve sloužil k vysvětlení Proč
- Často opakuje jen data z životopisu a nudí
- Hledejte odlišný obsah – video?
- Kvalita před kvantitou
- Místo dopisu kvalitní email
- Co nás zajímá:
 - Ambice a plány
 - Soulad s firemní kulturou
 - Příběhy
 - Zajímavosti

A photograph of two men sitting at a desk in an office. The man on the left is wearing a white short-sleeved shirt, a patterned tie, and suspenders. He has a mustache and a wide-eyed, surprised expression. The man on the right is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He has glasses and a neutral, somewhat stern expression. The background shows a typical office environment with cubicles and fluorescent lighting. The word "Interview" is overlaid in white text in the center of the image.

Interview

Co si promyslet předem?

- Koho na výběrové řízení přizvete? Jak bude velká komise?
- Určete si kritéria, podle kterých budete vybírat, definujte si škály
- Ověřte si „logistiku“ pohovoru
- Připravte se na pohovor – připravte si otázky na úvod, zvažte jak zahájit „small talk“ s kandidátem
- Připravte si:
 - Standardní otázky pro každého uchazeče, např. na ochotu pracovat přes čas apod.
 - Specifické otázky na konkrétního uchazeče
- Zvažte co a jakým způsobem kandidátovi sdělit o společnosti, co by ho mohlo zajímat
- Rozmyslete si časový rámec celého procesu
-

Jakou strukturu by měl mít pohovor?

Úvod

- Otázky na prolomení ledů, uvolnění kandidáta
- Jak dlouho to bude trvat, co ho čeká, kdy se má zeptat apod...

Jádro pohovoru

- Představení pozice, společnosti, organizační jednotky
- Společné otázky na všechny kandidáty – co ví o společnosti, zájmy, ...
- Individuální otázky na kandidáta – na základě životopisu
- Situační otázky – směrem ke kritériím – jak zvládá stres, ...
- Mzda, termín nástupu, ...
- **Prostor pro otázky kandidáta**
- Představení benefitů, ...
- Diskuze o mzdě

Závěr

- Shrnutí co jsme si řekli
- Dohoda o dalších krocích – kdy mu dáme informace!!! (musí dostat vždy)

Co je cílem
pohovoru?

UMÍ – CHCE –
HODÍ SE

Umí dělat tuto práci? – má požadované dovednosti a zkušenosti?

Otázky týkající se dovedností a úspěchů, vědomostí a zkušeností a potenciálu učit se novému...

Chce dělat tuto práci? – má motivaci, zájem a potenciál?

Otázky týkající se zájmu o pozici a firmu, pracovní morálky, energie a vnějších podmínky, které by mohly potenciálně ovlivnit váš zájem nebo průceschopnost.

Hodí se na tuto pozici? – jsou jeho/ její hodnoty a postoje v souladu s danou pozicí?

Hodnocení osobnosti, stylu komunikace, hodnot, obecných zájmů, vzhledu a oblečení.

Cvičení - test vhodnosti otázek

1. Proč bych vás měl přijmout?
2. Co podle Vás budete dělat za pět let?
3. Co považujete za své silné a slabé stránky?
4. Jak byste se charakterizoval?
5. Jaký předmět jste měl nejvíce a nejméně rád na vysoké škole?
6. Co víte o naší společnosti?
7. Proč jste se rozhodl hledat práci u naší společnosti?
8. Z jakého důvodu jste skončil ve svém předchozím zaměstnání?
9. Kolik byste chtěl vydělávat za pět let?
10. Co chcete v životě opravdu dělat?

Tři skupiny odpovědí

Proč bych vás měl přijmout?

Co považujete za své silné a slabé stránky?

Jak byste se charakterizoval?

Podtextem těchto otázek je, že kladením bystrých, sebehodnotících otázek můžeme odhalit toho pravého kandidáta....

... nezískáme jimi žádné užitečné informace o tom, jak si daný člověk v práci skutečně povede.

Co podle Vás budete dělat za pět let?

Kolik byste chtěl vydělávat za pět let?

Co chcete v životě opravdu dělat?

Vyžadují, aby se uchazeč zahleděl do budoucnosti...

Nejspíše nebudeme příliš sdílní ohledně svých plánů jako při prvním rande...

Jaký předmět jste měl nejvíce a nejméně rád na vysoké škole?

Proč jste se rozhodl hledat práci u naší společnosti?

Z jakého důvodu jste skončil ve svém předchozím zaměstnání?

Vyžadují po uchazeči obrat do minulosti....

Když se ale díváme zpět, často ji spíše vytváříme.

A vítězem se stává?

Co víte o naší společnosti?

Proč?



Jak podpořit atmosféru při pohovoru?

- Přiměřený a srdečný pozdrav podáním ruky
- Výraz obličeje, mimika, pohled a oční kontakt
- Aktivní naslouchání, např. Přikyvování – člověka povzbudí natolik, že prozradí o sobě více, než by chtěl
- Projevte respekt, partnerský přístup a atmosféru důvěry.
- Nekritizujme a neútočme na osobu kandidáta, naopak hledejte prostor jak a za co ho pochválit.
- Poskytnutí informací o průběhu pohovoru (co může uchazeč očekávat)



Behaviorální interview

- **Chování v minulosti je spolehlivým ukazatelem budoucího chování**
- **Dostáváme konkrétní a konzistentní informace o chování**
- Ptáme se na konkrétní situace ze „života“
- Nespolehneme se na teoretické „Kdyby“, „Jak bych to udělal“, ale na konkrétní zvládnuté situace
- Lidé mají tendenci se chovat stejně v různých situacích (dobře či špatně)

Jak sestavit správné interview?

- **Výběr kritérií**
 - Měřitelné charakteristiky (např. kompetence) a jejich žádoucí projevy
 - Hodnotící škála s popsány úrovněmi (např. třibodová – semafor)
- **Příprava otázek**
 - Nalezení situací typických pro tuto kompetenci, specifikace žádoucího chování
 - Zaměření na „úzká hrdla“ – např. v komunikaci konflikt, v řízení času stanovování priorit apod.
 - Umožní uchazeči popsat své chování v relevantní situaci
- **Interview s uchazečem**
 - Pokládání předem připravených otázek
 - Využití techniky STAR a doptávání se na podrobnosti
 - Záznam odpovědí
- **Vyhodnocení**
 - Porovnání odpovědí s předem definovanými kritérii
 - Diskuze při neshodě hodnotitelů (konsenzuální hodnocení)

Pravidla pro otázky

- Jednoduché, jednoznačné, srozumitelné
- Otevřené
 - Neptáme se výčtem možností ani „ano/ne“ otázkou
- Nenávodné
 - Nepodsouvají žádoucí odpověď
- Bez jasné sociálně žádoucí odpovědi
 - Uchazeči není jasné, jaká je „správná“ odpověď
- Relevantní a zaměřené
 - Směřují k předem stanoveným kritériím



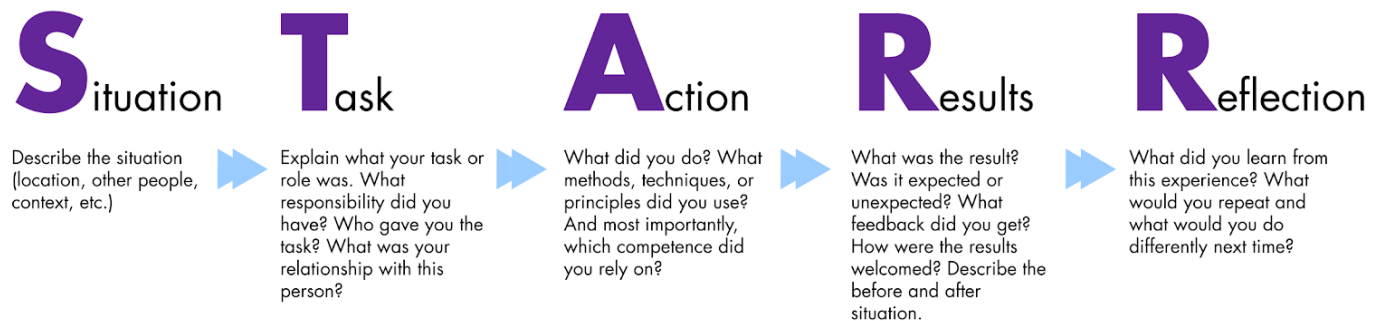
Technika STAR

S = Situace – Popište konkrétní situaci, když jste....

T = Úkol (Task) – Popište jaký byl Váš úkol, co jste měl udělat ...

A = Akce – Co jste konkrétně udělal....?

R = Výsledek (Result) – Jak to dopadlo? Co jste očekával?



Technika STAR (R)

Projev:

Priority určuje na základě důležitosti (x priority určuje pouze na základě urgentnosti)

S: Uvedte příklad situace, ve které jste měl více pracovních úkolů a povinností, než kolik se dalo stihnout.

T: Co se od vás v této situaci očekávalo nebo co byl váš cíl?

A: Co konkrétně jste udělal?

R: Jak to dopadlo? Jaký byl výsledek?

(R: Co jste si z této situace odnesl do budoucnosti?)

Příklady – správná STAR

Stalo se Vám někdy v práci, že jste narazil na nějakou chybu, která by firmě způsobila potíže?

- Popište okolnosti té situace. S/T
 - Jaká byla Vaše role v tomto úkolu? A
 - Co si o tom mysleli kolegové? R
-
- Popište náročnou situaci, kterou jste musel/a řešit se svým podřízeným? S
 - Čeho jste chtěl/a dosáhnout? T
 - Co jste udělal/a? A
 - A jak to dopadlo? R
-
- Stalo se Vám někdy, že jste dostal úkol a narazil jste na to, že nemáte dostatek informací?

Pozor na nekonkrétní odpovědi

Neúplná odpověď:

- Odpověď kandidáta na konkrétní otázku můžeme hodnotit jen v případě, že obsahuje všechny čtyři jmenované složky: popis situace, jaké byly úkoly, jakou činnost vyvinul a jaký byl výsledek.
- Pokud některá složka chybí, je potřeba se na ni doptat.

Falešná odpověď:

- Často však kandidáti neodpovídají ve formě, kterou po nich žádáme, tyto odpovědi pak nevypovídají o konkrétním chování v minulosti.
- Jedná se o:
 - *Nekonkrétní odpovědi – Pokaždé si udělám dostatek času na klienta.*
 - *Názory kandidáta – Myslím, že je důležité se chovat vůči zaměstnancům korektně.*
 - *Teoretické a do budoucnosti orientované odpovědi – Když bych měl problém s termíny, vyhledal bych pomoc kolegů....*

Potřebujeme, aby:

1. Uchazeč odpověděl na položenou otázku.
2. Uvedl konkrétní odpověď.

Příklady:

Budte prosím více konkrétní - Uvedte prosím příklad - A udělal jste ještě něco dalšího?

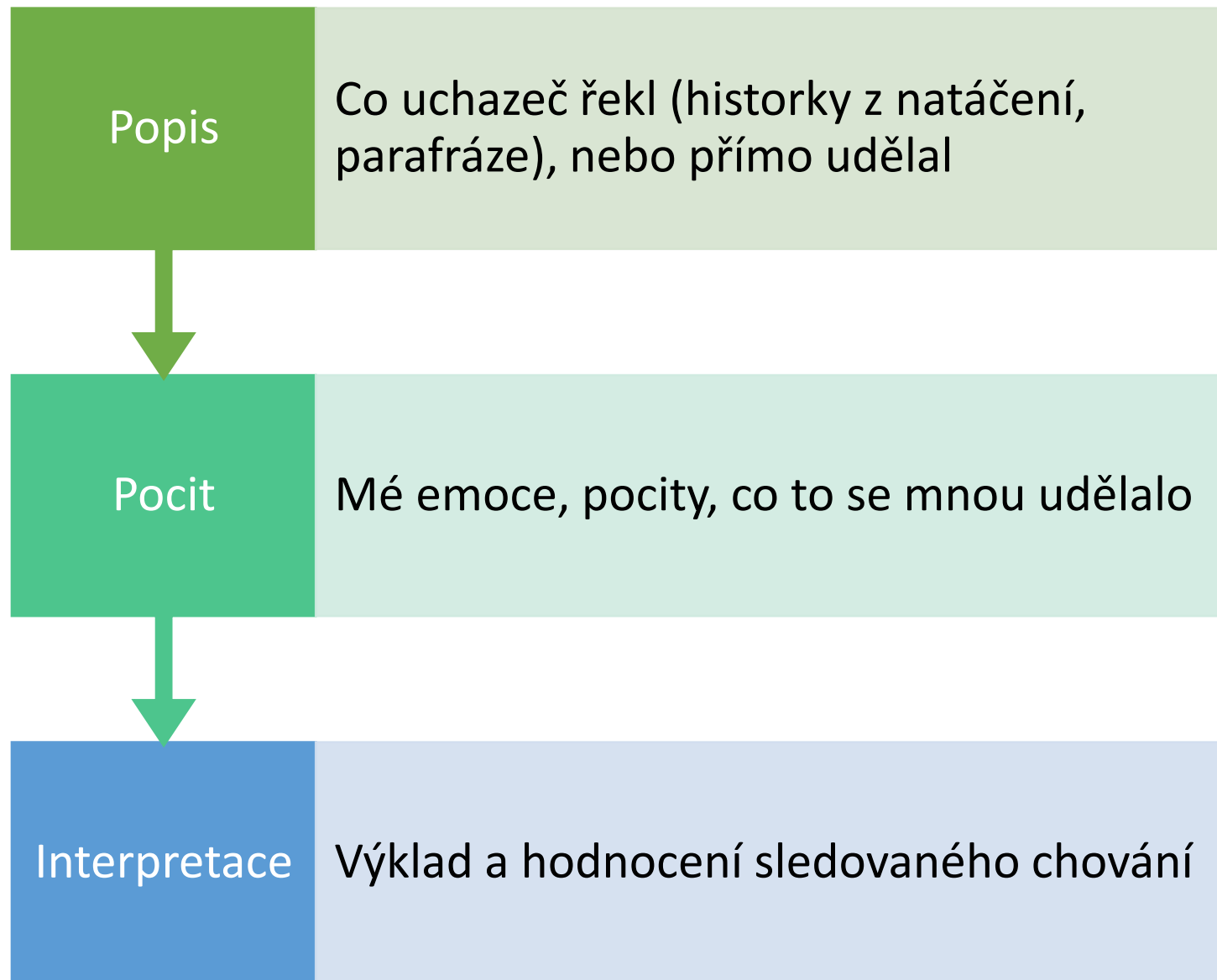
A co jste udělal potom?



Pište si

- Připravte si strukturu pro pohovor
- Zaměřte se na kritéria
- Zapište si, jaké individuální otázky Vás zajímají
- Zaznačte si klíčová slova nebo fráze co kandidát řekl
- Udržujte oční kontakt
- Dělejte si poznámky během celého pohovoru, čímž se vyhnete upozornění na konkrétní situace
- Zápis z pohovoru by měl být profesionální, bez jakýchkoli diskriminačních poznámek
- Bezprostředně po pohovoru doplňte do zápisu další informace a důležité detaily

Tvorba záznamu hodnotitele



Shrnutí k Behaviorálnímu interview

Dobře provedené behaviorální interview je validní metodou výběru zaměstnanců

Validita výběru znamená vyšší nároky na přípravu a udržení struktury během rozhovoru

Otázky musí být odpovídající k předem stanoveným kritériím (sledovaným kompetencím)

V rámci interview využít metodiku STAR

Záznam by se měl zaměřit primárně na popis (co jsme viděli/ slyšeli)

Vyhodnocení spočívá v porovnání záznamu s předem definovanými kritérii

A group of business professionals in a meeting. A woman in a grey blazer is pointing at a tablet held by another person. Other people are holding smartphones and coffee cups. The scene is brightly lit, likely from a window in the background.

ODPOVĚDI



Pozor na První dojem/ Haló efekt...

- Na základě jednoho rysu přisoudíme druhým lidem další rysy, pro které ale nemáme žádné další důkazy.
- Může být pozitivní i negativní.
- Vede k diskriminaci a mnoha chybám.
- Většinou vzniká, když člověk něčím silným zapůsobí (vzhled, stisk, ...).
- Dokáže dlouho přetrvávat a je odolný vůči novým informacím a zkušenostem (kognitivní konsonance = filtrujeme informace, které nám nesedí do....)

Obrana:

- Své úsudky berme jako hypotézy, které si musíme ověřit
- Realizujme co nejvíce slepý výběr (výběr do orchestrů zvýšil podíl žen 3x)
- Dobré nastavení kritérií
- Zapojte více lidí

Rizikové signály? Jaké jsou ty Vaše?

Přespřílišná horlivost (pozor, nezaměňovat s aktivním přístupem)

Pomlouvání jiných zaměstnavatelů

Vysoká míra fluktuace neodpovídající pozici

Dlouhé pauzy mezi pracovními poměry

Nízká motivace

Nerozhodnost

„Mistr světa“

Uchazeči s „doprovodem“

...

Proč odcházíte ze současného zaměstnání?
(jste odešel z posledního zaměstnání)

Jakých rizikových signálů
si všímat?

Zkušenost odchodu
ukazuje, zda je člověk
schopen uvažovat o svých
zkušenostech analyticky a
zda je schopen je vnímat
v širším pohledu.

Na co se neptat?

- Věk
- Těhotenství, děti, rodinný stav
- Rodinné a majetkové poměry,
- Sexuální orientace,
- Národnostní původ, mateřský jazyk
- Členství v odborové organizaci,
- Členství v politických stranách nebo hnutích,
- Příslušnost k církvi nebo náboženské společnosti,
- Trestněprávní bezúhonnost.
- Zdravotní stav

V § 316 odst. 4 zákoníku práce. Zaměstnavatel nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisejí s výkonem práce a se základním pracovněprávním vztahem uvedeným v § 3.

REFERENCE

- Jaké jsou omezení při využití referencí?
- Oficiální či neoficiální?
- Jsou k něčemu?

Jak by mohly vypadat otázky:

1. Jaký byl Váš profesní vztah a jak dlouho jste spolu spolupracovali, na jaké pozici?
2. Jaká byla náplň práce a jak ji kandidát/ka vykonával/a?
3. Jaké jsou jeho/její silné stránky, prostor pro zlepšení?
4. Jak zvládá stres? Jak se projevuje při práci v týmu?
5. Jaký byl důvod odchodu?
6. Zaměstnal/a byste ho/jí znovu? Na jakou pozici?



Jak na otázku mzdy?

Na pohovoru o mzdě **začítejte** vy:

- Zeptejte se na jejich očekávání – chtějte znát optimum, takovou mzdu, se kterou by byli spokojeni.
- Nesnažte se z nich vypáčit minimum – proč by měl u vás někdo pracovat za své minimum? Ubírá to atraktivitě zaměstnavatele.
- Neříkejte, jaký máte na pozici rozpočet, ani se nezmiňujte o rozpětí (kandidát vždy bude chtít tu vyšší částku).
- Pokud si kandidát během pohovoru řekne o příliš vysokou částku, otevřeně řekněte, že je to více, než jste čekali a zda je možné o částce jednat.

The logo for ubabutu is centered on the left side of the page. It features a large, light blue circular graphic with a textured, watercolor-like border. Inside the circle, the word "ubabutu" is written in a lowercase, sans-serif font. The letters "u", "a", and "b" are blue, while "u", "t", and "u" are green. Below "ubabutu", the words "people experts" are written in a smaller, lowercase, black sans-serif font, with spaces between the words.

ubabutu
people experts

Kontakt

www.ubabutu.cz

Jarda Páviš

+420 606 708 734

jarda@ubabutu.cz