Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Název práce:

Využití kompetenčně-behaviorálního pohovoru při výběru zaměstnanců

Vypracoval: Bc. Čestmír Rybka
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marek Stříteský

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

"Využití kompetenčně-behaviorálního pohovoru při výběru zaměstnanců"

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 25.8. 2010

Obsah

Úvod 1
1 Základní typy výběrových pohovorů 3
2 Kompetenčně-behaviorální pohovor (CBBI) 7
3 Přechod na kompetenčně-behaviorální model 10
3.1 Stanovení struktury kompetenčního modelu 10
3.2 Identifikace a definování kompetencí 11
3.2.1 Sběr informací o pracovním místě 13
3.2.2 Popis a specifikace pracovního místa, definování kompetencí 13
3.3 Příprava CBBI otázek pro pohovory 16
3.3.1 CBBI versus tradiční otázky 17
3.3.2 Metoda STAR 18
3.3.3 Pravidla pro formulaci a kladení otázek 20
3.4 Tvorba příručky k pohovoru a rozhodování o přijetí 21
3.4.1 Tvorba příručky k pohovoru 21
3.4.2 Rozhodování o přijetí 23
3.5 CBBI školení zaměstnanců zodpovědných za výběr 26
4 Přednosti CBBI oproti běžným technikám pohovorů 29
5 Často zmiňované nevýhody používání CBBI 30
6 Charakteristika společnosti Armstrong World Industries, Inc. 32
6.1 COS Representative 33
6.2 Výběrový proces pro pozici COS Representative 34
6.2.1 Proces schválení požadavku na obsazení pracovního místa 35
6.2.2 Výběrové řízení 36
7 Přechod na CBBI v pražském COS centru 38
7.1 Argumenty pro přechod na CBBI 38
7.1.1 Nedostatky současného výběrového pohovoru 39
7.1.2 Cílová skupina uchazečů z oblasti SSC/BPO 40
7.1.3 Stabilní fluktuace a specifikace pracovního místa 41
7.2 Identifikace a definování klíčových kompetencí 42
7.2.1 Konzultace s manažerkou 42
7.2.2 Analýza pracovního místa COS Representative 44
7.2.3 Zkoumání kritických vlastností COS Representative 46
7.3 Návrh příručky k pohovoru 47
7.3.1 Metodické pokyny k hodnocení 49
7.3.2 Definice kompetencí, typické chování a CBBI otázky 50
7.3.3 Hodnotící škála 58
8 Závěr 61
Literatura 62
Příloha 1: Srovnání základních typů pohovorů 64
Příloha 2: Popis pracovního místa COS Representative 65
Příloha 3: Požadavek na obsazení pracovní pozice 67
Příloha 4: Počet zaměstnanců a fluktuace 68
Příloha 5: Specifikace pracovního místa COS Representative 69

Úvod

V době, kdy téměř všechny ekonomické subjekty mají přístup ke všem výrobním faktorům, je stále větší měrou přidaná hodnota v ekonomice tvořena pomocí zúročení znalostí zaměstnanců. Klíčovým faktorem úspěchu ekonomických subjektů se stává schopnost efektivně využít znalosti a dovednosti zaměstnanců a maximalizovat tak produktivitu lidského kapitálu. Společnosti sledující cíl maxima zisku či tržní hodnoty akcií, stojí před výzvou stát se co nejefektivnějšími. Ke snižování nákladů a zvyšování produktivity lidského kapitálu jsou společnosti zároveň tlačeny dozvukem světové finanční krize.

Najmout, popřípadě povýšit pouze ty nejlepší zaměstnance a následně využít maximálně jejich potenciál, je v současnosti stále důležitější. Špatná rozhodnutí při výběru zaměstnanců mohou významně snížit výkonnost daného ekonomického subjektu. Přímé i nepřímé náklady spojené s obsazením pracovní pozice nevhodným uchazečem nejsou zanedbatelné. Může se jednat o poškození výrobních zařízení, úrazy na pracovišti, snížení morálky pracovního týmu, pokuty za nedodržení zákonných povinností, stížnosti zákazníků a v neposlední řadě také o náklady spojené s propouštěním a znovu obsazením pozice (YEUNG 2008, s. 4). Dobrou zprávou je, že společnosti mohou špatným rozhodnutím ohledně přijatých uchazečů předcházet.

Cílem výběru zaměstnanců by měla být identifikace a přijetí nejvhodnějšího uchazeče, s potenciálem zastat danou pracovní pozici co nejlépe. Jak uvádí mnohé studie výběru zaměstnanců, je-li do společnosti přijat pracovník se všemi předpoklady vykonávat danou pozici, může být až dvakrát produktivnější než pracovník, jež tyto předpoklady postrádá (TURNER 2004, s. 13). Aby personalisté úspěšně identifikovali tyto „nejlepší zaměstnance“, mohou využít kompetenčně-behaviorálních metody pohovorů. V České republice zatím bohužel není u pracovníků zodpovědných za nábor tato metoda výběru zaměstnanců v povědomí či není plně využito jejích možností. Tato neznalost je evidentně nežádoucím stavem, neboť aplikace kompetenčně-behaviorálních pohovorů při výběru zaměstnanců vede ke zvýšení produktivity a morálky na pracovišti, lepší kvalitě zákaznického servisu, výrobků a služeb a přispívá k nižší fluktuaci zaměstnanců (HOEVEMEYER 2006, s. 36). Vhodnost využití této metody podtrhuje i skutečnost, že ve Spojených státech amerických ji využívá pro potřeby výběru až třetina zaměstnavatelů[1].

[1] *How to answer competency-based question on application forms and at interview* [online]. Canterbury, University of Kent. [cit. 14.2.2010] Dostupné z: shttp://www.kent.ac.uk/careers/compet/skillquest.htm

V české literatuře není fenoménu kompetenčně-behaviorálních pohovorů dosud věnována adekvátní pozornost. Tento fakt, spolu s výše zmíněnou nutností vybrat správné/nejvhodnější zaměstnance, mne přivedl k rozhodnutí zvolit si problematiku kompetenčně-behaviorálních pohovorů za téma své diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit možnost a navrhnout způsob využití kompetenčně-behaviorálních pohovorů v pražské pobočce mezinárodní společnosti Armstrong World Industries, Inc.. Vhodně nastavená metodika kompetenčně-behaviorálních pohovorů má potenciál zaměstnavateli značnou měrou usnadnit výběr správných zaměstnanců a zvýšit výkonnost jím řízené společnosti.

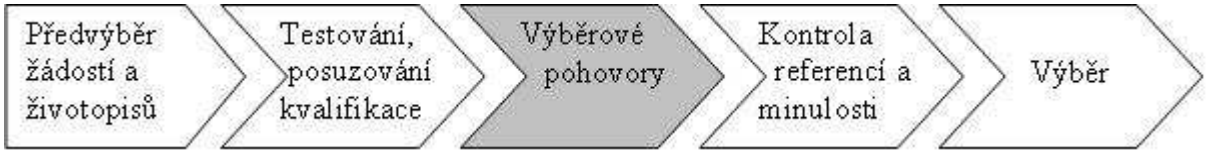
1 Základní typy výběrových pohovorů

Aby byl uchazeč přijat na dané pracovní místo, musí úspěšně projít všemi fázemi výběrového procesu. Proces výběru zaměstnanců je v každé organizaci do jisté míry odlišný. Ve většině z nich se výběrový proces skládá z pěti kroků (viz obrázek 1). Detailní pozornost bude, vzhledem k cílům této diplomové práce, věnována třetímu kroku, tedy výběrovým pohovorům.

Obecně mohou být použity dvě varianty výběrového pohovoru – strukturovaný a nestrukturovaný (NOE 2006, s. 147). Při *nestrukturovaném pohovoru* je zcela na uvážení personalisty, jaké otázky bude klást. Otázky bývají otevřené a personalista většinou klade následující otázky na základě předchozích odpovědí uchazeče. Tato volnost však přináší riziko, že personalista, zejména pokud není dostatečně zkušený, bude klást irelevantní či dokonce nezákonné otázky (takové, které se netýkají pouze předpokladů pro výkon dané pracovní pozice – věk, rodinný stav, apod.).

Strukturovaný pohovor řeší nedostatky pohovoru nestrukturovaného tím, že pro výběr zavádí soubor předem definovaných otázek. Tyto otázky se v ideálním případě týkají konkrétních požadavků na danou pracovní pozici a tazateli umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií (DVOŘÁKOVÁ 2007, s. 141). Personalista by se měl vyvarovat kladení otázek, které nejsou součástí předem definovaného souboru.

Obrázek 1 Výběrový proces



Zdroj: NOE Raymond A., Hollenbeck John. R., et al.: *Fundamentals of Human Resource Management*. 1st edition. Vancouver: McGraw-Hill Ryerson Limited 2006, s. 147

Primárním důvodem, proč společnost vede výběrový pohovor s uchazečem, je získat o uchazeči více informací a zjistit, jestli na dané pracovní pozici bude úspěšný. Samotnému rozhodnutí o přijetí uchazeče by mělo předcházet posouzení tří oblastí: 1) technické znalosti, 2) kvalifikace nezbytná pro výkon dané funkce a 3) posouzení klíčových kompetencí pro výkon dané pozice (HOEVEMEYER 2006, s. 17).

Většina základních typů pohovorů (viz dále) opomíjí třetí oblast, tedy posouzení klíčových kompetencí pro výkon dané pozice. Tento nedostatek překonává strukturovaný

kompetenčně-behaviorální pohovor (Competency-Based Behavioral Interviewing, neboli CBBI).

CBBI je technika přinášející nejlepší výsledky ohledně výběru zaměstnanců (TURNER 2004 s. 16). Oproti základním typům pohovorů totiž CBBI dosahuje výrazně vyšších hodnot *předvídané validity (platnosti)* - tj. míry, ve které daný prediktor (zde kompetenčně-behaviorální pohovor) spolehlivě předpoví uchazečův budoucí úspěšný výkon práce (NOE 2006 s. 133, 147). Uvádí se, že strukturovaný pohovor, tedy i CBBI, dosahuje až dvojnásobné validity oproti nestrukturovanému pohovoru a je rovněž lepším prediktorem než assessment centra či testy osobnosti (KOUBEK 2007, s. 184).

O kvalitách kompetenčně-behaviorálního pohovoru nesporně svědčí i fakt, že jej pro výběr zaměstnanců využívají úspěšné nadnárodní společnosti jako například Unilever, HSBC a Tesco (YEUNG 2008, s. 8). Pochopení výhod této techniky pohovorů vyžaduje detailnější porozumění principům základních typů výběrových pohovorů[2]. Teprve na základě podrobnější analýzy základních technik lze myšlenku CBBI jako nejvhodnější metody pohovorů prezentovat.

Tradiční pohovor

S tradičním pohovorem se můžeme setkat vůbec nejčastěji. Personalista využívající této metody se nejčastěji dotazuje na uchazečovy silné a slabé stránky, kariérní cíle a úspěchy, týmovou orientaci apod. (příklady otázek viz příloha 1). Personalista je přitom do jisté míry svázán strukturou uchazečova životopisu – v chronologickém sledu se dotazuje na jednotlivé pracovní pozice, co na nich uchazeče uspokojovalo, proč od daného zaměstnavatele odešel, atd. (YEUNG 2008, s. 11). Tento typ pohovoru vyhovuje značné části uchazečů. Zkušenější uchazeči mohou cítit zklamání, neboť zodpovídání tradičních otázek jim neposkytuje dostatečný prostor plně prezentovat své silné stránky.

Jednou z výhod tradičního pohovoru je fakt, že je v obecném povědomí. Jelikož se jedná o známou a široce užívanou metodu, lidé ji znají a během vlastního interview nebývají zaskočeni a ovlivněni faktorem trémy. Další nesporná výhoda spočívá v možnosti položit veliké množství otázek v poměrně krátkém časovém intervalu. Rovněž odpovědi nebývají časově náročné, často nepřesahují dobu třiceti sekund (HOEVEMEYER 2006, s. 7). Třetí, možná největší výhodou použití tradičního pohovoru je fakt, že tradiční otázky dokáží

[2] Viz příloha 1: Srovnání základních typů pohovorů

s vysokou pravděpodobností rozkrýt vhodnost či nevhodnost umístění uchazeče na danou pozici. Personalista se například může zeptat uchazeče na popis ideální pozice, na kterou by chtěl nastoupit. Zmíní-li uchazeč fakt, který je s povahou dané pracovní pozice v přímém rozporu, není téměř o nevhodnosti umístění takového uchazeče pochyb.

Obecné povědomí o tradičních pohovorech je zároveň jejich největším nedostatkem. Nejčastěji opakující se otázky u tradičních pohovorů je možné dohledat na internetových stránkách a ve velkém množství publikací zaručujících úspěch u výběrových pohovorů. Uchazeči z těchto zdrojů neváhají čerpat a používat ony „zaručeně správné“ odpovědi. Výsledkem je, že jejich odpovědi mohou být umělé, vykonstruované pouze za cílem získat danou pozici za každou cenu. Nutným důsledkem je fakt, že personalisté jsou, v případě využívání tradičních otázek, vystaveni velice podobným odpovědím a jsou stěží schopni vůbec identifikovat rozdíly mezi jednotlivými uchazeči. O přijetí či zamítnutí uchazeče pak často rozhodují chybně, na základě intuice či sympatií.

Situační pohovor

Situační pohovor využívá pro výběr zaměstnanců situační (hypotetické) otázky (TURNER 2004, s. 17). Jedná se o otázky typu „Co, když…?“. Personalista se snaží zjistit, jak by se uchazeč zachoval v hypotetické situaci (příklady otázek viz příloha 1).

Přínosem situačního pohovoru je, že umožňuje porovnat uchazečovu odpověď s odpovědí, která je pro danou pracovní pozici žádoucí. Přijat je poté uchazeč, který odpověděl na situační otázky v souladu s požadavky kladenými na dané pracovní místo.

Nedokonalost situačních pohovorů spočívá v předpokladu, že lidé se v budoucnu zachovají tak, jak zmínili během pohovoru. Uchazeči většinou mají povědomí o správných postupech či vzorcích chování na daném pracovním místě a nemívají problém se v souladu s nimi prezentovat (YEUNG 2008, s. 52). Otázkou ale je, jak se zachovají v reálné situaci, jsou-li vystaveni stresu, jsou-li někým při výkonu práce vyrušeni a podobně.

Pohovor s řešením složitého problému

Pohovor s řešením složitého problému (tzv. Brainteaser Interview) je v oblasti výběrových pohovorů relativně nový fenomén. Poprvé byl údajně tento druh pohovoru použit

ve společnosti Microsoft Billem Gatesem[3]. Postupem času jej začala využívat celá řada high-tech a poradenských společností. Otázky, jež mohou personalisté aplikovat, jsou uvedeny v příloze 1.

Předností metody pohovoru s řešením složitého problému je fakt, že personalistovi naznačí, jak uchazeč používá analytické myšlení a nakolik je důvtipný. Tato metoda odhalí, jakým způsobem uchazeč jedná ve stresu, jak je inteligentní a nakolik je jím navržené řešení problému kreativní.

Otázky s řešením složitého problému rozhodně není adekvátní aplikovat při výběrových pohovorech na všechny typy pozic. Lze je nicméně vřele doporučit pro účely výběru zaměstnanců do již zmíněných hi-tech a poradenských společností. Prostředí, ve kterém tyto společnosti fungují, je prostředím častých technologických změn. Metoda pohovoru s řešením složitého problému sleduje rychlost úsudku a analytické myšlení a může proto v turbulentním prostředí být vhodným klíčovým kritériem při výběru zaměstnanců. Rovněž ji lze doporučit, je-li jedním z klíčových předpokladů pro úspěšný výkon na obsazované pozici důmyslnost, analytické myšlení a podobně.

[3] PETERSON T. *Brainteaser or Interview Torture Tool?* [online]. Human Resources Consultants Association 2003. [cit. 28.2.2010] Dostupné z WWW: http://www.hrca.com/documents/JulyAugust2003.pdf

2 Kompetenčně-behaviorální pohovor (CBBI)

V úvodu této kapitoly, zabývající se CBBI, je nutné vymezit pojem *kompetence*, jehož obsah je v praxi, ale také v publikacích různých autorů vnímán nejednoznačně. Kompetence jsou předpoklady pro úspěšný výkon nějaké činnosti, práce či funkce. Pojem kompetence je často spojován s výkonem profese a je chápán ve dvou významech: „**kompetence jako *soubor rozhodovacích pravomocí* a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky**“ a „**kompetence jako *vyjádření obecné schopnosti* adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání**“ (TURECKIOVÁ 2004, s. 29). Právě kompetencí ve smyslu vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání (dále jen kompetence) se kompetenčně-behaviorální pohovory zabývají.

Kompetence jsou tedy povahové vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnance nebo uchazeče, nezbytné pro úspěšný výkon dané pozice[4]. Jako příklady kompetencí lze uvézt schopnost plánovat a organizovat, schopnost vést, rozhodnost, vnímavost, analytické myšlení, komunikační dovednosti atd. (BERMAN 1997, s. 8).

Kompetenčně-behaviorální technika pohovoru (Competency-Based Behavioral Interviewing, neboli CBBI) si klade za cíl zjistit, jestli uchazeč disponuje klíčovými kompetencemi pro výkon dané pracovní pozice. O přijetí uchazeče je pak rozhodnuto na základě toho, jestli je klíčovými kompetencemi vybaven či nikoli.

Podstatou CBBI metodiky je fakt, že budoucí chování uchazeče lze nejlépe předpovědět na základě znalosti jeho chování minulého. Jinými slovy to, jak se člověk zachoval v určitých situacích v minulosti, s velikou pravděpodobností předznamenává jeho chování v podobných situacích v budoucnu. Toto základní paradigma platí pro absolutní většinu lidské populace (TURNER 2004, s. 19). Zároveň je faktem, že způsob chování v nedávné minulosti bude opakován s vyšší pravděpodobností než způsob chování historicky starší (YEUNG 2008, s. 10-11).

Otázky kladené při CBBI pohovoru jsou zaměřeny na uchazečovo minulé chování, které předznamenává existenci či absenci klíčových kompetencí v uchazečově kompetenčním profilu. Výsledkem kladení CBBI otázek je, že uchazečovy odpovědi s

[4] *Guidelines for Writing a Competency Based Job Description* [online]. Chicago, Northwestern University 2004. Dostupné z: http://www.northwestern.edu/hr/forms/guideposdesc.pdf

mnohem větší pravděpodobností předpoví chování a výkon v budoucnosti (neboť jsou podloženy uchazečovým skutečným chováním v minulosti).

Personalista se tedy uchazeče nedotazuje přímo na dané kompetence. Otázky koncipuje tak, aby se uchazeč ve své odpovědi zabýval konkrétní situací, kdy danou kompetenci využil v praxi. Rozdíl mezi otázkou personalisty a odpovědí uchazeče při tradičním a CBBI pohovoru je zřejmý z tabulky 1, kde je sledována kompetence „zvládání stresu“.

tabulka 1 Srovnání tradičního a CBBI pohovoru

	Tradiční pohovor	**CBBI pohovor**
Personalista	„Jak jsem zmínil, zaměstnanec na této pozici bude trvale vystaven stresu. Jak vy osobně zvládáte stres?“	„Řekněte mi prosím o nějakém konkrétním případu, kdy jste musel svoji práci/projekt vykonávat ve značném stresu.“
Uchazeč	„Obě dvě moje poslední zaměstnání byla plná práce ve stresu. Díky této zkušenosti jsem se naučil, aby stres pracoval pro mě a ne proti mně. Domnívám se, že dvě nejlepší techniky pro zvládání stresu jsou…“	Nyní personalistovi popíše konkrétní událost ze svého pracovního života, kdy pracoval pod stresem. Povaha této události navíc nastíní, co je pro uchazeče značně stresující situace.

Zdroj: HOEVEMEYER Victoria A.: *High-impact interview questions: 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job*. 1st edition. New York: AMACOM 2006, s. 20

Z tabulky 1 je zřejmé, že odpověď v případě tradičního pohovoru personalistovi nepřinesla příliš hodnotnou informaci. Personalista nyní ví, že uchazeč zná dvě techniky pro zvládání stresu. Jestli je aktivně využívá, není zřejmé. Tradičně položená otázka nepřinesla ani informaci o tom, co je pro uchazeče vlastně stresující situace. Navíc takto položená otázka porušuje jedno z pravidel pro formulaci a kladení otázek (viz kapitola 3.3.3), neboť naznačuje žádoucí odpověď. Jakmile uchazeč tuto otázku uslyší, ihned se bude snažit prezentovat jako stresuodolný.

V případě položení CBBI otázky se personalistovi dostane dvou hodnotných informací. Za prvé se dozví, co vlastně uchazeč považuje ze stresující podmínky. Odpověď na CBBI otázku rovněž poskytuje informaci o tom, jestli uchazeč disponuje kompetencí vyžadovanou na dané pracovní pozici (zvládl uchazeč v minulosti pracovní úkol/projekt

úspěšně dokončit přesto, že byl ve stresu?). To samozřejmě platí za předpokladu, že uchazeč hovoří o reálném případu, který se skutečně udál. V opačném případě by se jednalo o odpověď situační povahy – viz situační pohovor. CBBI otázkám je věnováno více pozornosti v kapitole Příprava CBBI otázek pro pohovory.

3 Přechod na kompetenčně-behaviorální model

Jakmile si management společnosti uvědomí přednosti použití kompetenčně-behaviorálních pohovorů, nic nebrání rozhodnutí začít tuto metodiku při výběru zaměstnanců používat. Přechod od tradiční techniky pohovorů k metodě kompetenčně-behaviorální vyžaduje značné množství času a úsilí. Je-li však model CBBI ve společnosti zaveden, není třeba jeho parametry měnit. Minimálně do té doby, než se změní klíčové kompetence vyžadované pro výkon pozic, pro jejichž obsazování se kompetenčně-behaviorálního modelu využívá. Implementace CBBI metodiky do firemního výběru zaměstnanců vyžaduje realizaci pěti základních kroků (HOEVEMEYER 2006, s. 24-31). Jsou jimi:

1) **stanovení struktury kompetenčního modelu,**
2) **identifikace a definování kompetencí,**
3) **příprava CBBI otázek pro pohovory,**
4) **tvorba příručky k pohovoru a rozhodování o přijetí a**
5) **CBBI školení zaměstnanců zodpovědných za nábor.**

3.1 Stanovení struktury kompetenčního modelu[5]

Existuje pět modelů pro stanovení struktury kompetenčního modelu, přičemž nelze jednoznačně stanovit, který model přinese nejlepší výsledky co do kvality umístěných uchazečů. Vhodnost využití toho kterého modelu se odvíjí od cílů, hodnot a kultury společnosti, ve které má být CBBI model zaveden.

Celo-organizační kompetenční model klade důraz na klíčové kompetence, jež jsou nezbytné pro dosažení strategického cíle společnosti. Personalista by v tomto případě hledal uchazeče s kompetencemi, kterými musí být vybaven každý jeden zaměstnanec společnosti. Výhodou tohoto modelu je fakt, že všichni zaměstnanci disponují stejným souborem kompetencí, což může být žádoucí pro jejich spolupráci. Nebezpečí nastává, jsou-li kompetence příliš obecné a zaměstnanci vlastně ani netuší, čím jsou pro jejich práci užitečné.

Korporačně-hierarchický kompetenční model rovněž počítá s tím, že zaměstnanci disponují určitým stejným souborem kompetencí. Směrem nahoru v organizační struktuře však přibývá kompetencí potřebných pro výkon vyšších pracovních pozic. Tento model je

[5] (HOEVEMEYER, 2006, s.24-26)

časově nejméně náročný na přípravu, neboť na vyšších pozicích do CBBI otázek přidáváme pouze ty, které se zabývají novými kompetencemi (kompetence pro nižší pozice zůstávají). Na druhou stranu využití korporačně-hierarchického modelu může vyústit v příliš mnoho sledovaných kompetencí pro vrcholové pozice.

Kompetenční model podle organizační úrovně stanovuje soubor kompetencí nepostradatelných pro výkon práce na dané organizační úrovni (například kompetence pro zaměstnance na výrobní lince, pro předáky, pro management atd.). Příprava tohoto kompetenčního modelu je časově náročnější než příprava korporačně-hierarchického modelu. Využívána je často z důvodu jejího snadného zakomponování do systému plánování následnictví, kdy je jasně dané, jaké kompetence si zaměstnanci na nižších pozicích musí osvojit, aby dosáhli na vyšší pracovní zařazení.

Kompetenční model podle funkce nebo oddělení. Jak už název modelu napovídá, jedná se o systém, ve kterém bez rozdílu všichni zaměstnanci na určité funkci nebo v oddělení musí disponovat určitým souborem kompetencí. Zaměstnancova pozice v organizační struktuře přitom nehraje roli. Pro odlišení úrovně zvládnutí daných kompetencí se může použít systém vah, kdy například vedoucí daného oddělení musí mít některé kompetence osvojeny lépe než jeho podřízení.

Kompetenční model podle pozice klade na každou pozici v rámci organizace jiné nároky co do souboru nutně osvojených kompetencí. Tento kompetenční model je bezesporu časově nejnáročnější na implementaci, nicméně je nejkompletnější a bere v potaz každý sebemenší rozdíl mezi jednotlivými pozicemi. V ideálním případě by pak každá pozice v organizaci mohla být obsazena tím nejvhodnějším uchazečem.

3.2 Identifikace a definování kompetencí

Mají-li manažeři a personalisté pomocí CBBI pohovoru vybrat nejvhodnějšího uchazeče, je naprosto nezbytné, aby disponovali přesnými informacemi o klíčových kompetencích pro dané pracovní místo. Pohovory a rozhodnutí o přijetí pak musí ze znalosti těchto kompetencí vycházet (NOE 2006, s. 78).

Informace nezbytné k identifikaci a definování klíčových kompetencí lze získat na základě realizace **analýzy pracovního místa** nebo **technikou zkoumání kritických vlastností**.

„Analýza pracovního místa je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (KOUBEK 2007, s. 43)

„Technika zkoumání kritických vlastností slouží k identifikaci souhrnu vlastností, jimiž disponují nejvýkonnější pracovníci. Často se stává, že lidé, kteří jsou na dané pracovní pozici vysoce úspěšní, si vyvinuli vlastní kompetence a způsoby výkonu práce. Jednou z cest, jak identifikovat klíčové kompetence je tedy analyzovat způsob výkonu práce těchto vysoce úspěšných jedinců.“ (BERMAN 1997, s. 8) Vhodnost použití této techniky potvrzuje i další pramen[6]. Ten říká, že na každé pracovní pozici je možné identifikovat zaměstnance, kteří dosahují lepších i horších pracovních výsledků. Zaměstnanci s nejlepšími výsledky často vykonávají práci odlišným způsobem a disponují jinými kompetencemi než zaměstnanci s průměrným pracovním výkonem. Klíčové kompetence, jež předurčují nadprůměrný pracovní výkon, lze pak identifikovat studiem chování zaměstnanců s nejlepšími výsledky.

Na základě informací získaných analýzou pracovního místa nebo technikou zkoumání kritických vlastností je vypracován **popis pracovního místa**, jež definuje zodpovědnost, úkoly a povinnosti, které se od pracovníka v dané roli očekávají (NOE 2006, s. 76). Závěrečnou fází nutnou pro identifikaci a definování kompetencí je zpracování **specifikace pracovního místa**, jež představuje seznam požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Konečně specifikace pracovního místa umožňuje **identifikovat a definovat kompetence**, z nichž bude CBBI pohovor vycházet. Celý proces spojený s identifikací a definováním kompetencí je pro názornost zobrazen v tabulce 2.

tabulka 2 Proces spojený s identifikací a definováním kompetencí

Analýza pracovního místa			Identifikace kompetencí
Sběr informací o pracovním místě	Popis pracovního místa	Specifikace pracovního místa	Definování kompetencí pro CBBI

Zdroj: autor

[6] *Competencies* [online]. Fort Lauderdale, Workitect, Inc. 2010.
Dostupné z: http://www.workitect.com/competency_systems.html

3.2.1 Sběr informací o pracovním místě

Proces výběru zaměstnanců musí být postaven na pochopení podstaty pracovního místa (PETTERSEN 2008, s. 23). Získávání detailních informací o pracovním místě musí vycházet z relevantních zdrojů. Tímto zdrojem může být například zaměstnanec zařazený na daném pracovním místě, bezprostřední nadřízený analyzovaného pracovního místa, pracovníci na podobných pracovních místech, podřízení analyzovaného pracovního místa či manažeři, kteří definují nově otevřené pracovní místo. Velmi vhodným zdrojem jsou rovněž odborníci, kteří znají úkoly nebo technologii využívanou na daném pracovním místě. Dalším hodnotným zdrojem informací mohou být i existující písemné materiály, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, manuály k výrobním zařízením apod. (KOUBEK 2007, s. 45-46).

Existuje několik způsobů sběru informací o pracovním místě. Jedná se například o následující (NOE 2006, s. 74):

- Zaměstnanci vyplní **dotazník** o tom, jaké činnosti na analyzovaném pracovním místě vykonávají, popřípadě po dobu několika dní vedou deník pracovních činností a aktivit.
- Lokalitu výkonu pracovního místa navštíví analytik pracovního místa (specialista z oddělení lidských zdrojů) a **pozoruje** nebo zaznamenává zaměstnance při výkonu práce. Tento způsob sběru informací je vhodný zejména pro povolání, ve kterých se pracovní činnosti často opakují a vyžadují zvýšenou fyzickou aktivitu.
- Lokalitu výkonu pracovního místa navštíví analytik pracovního místa a informace o pracovním místě získává pomocí **rozhovoru** s konkrétním pracovníkem. Jedná se o způsob sběru informací ideální pro administrativní a odborná pracovní místa.
- Manažer nebo vedoucí týmu **definuje**, jaké činnosti jsou na daném pracovním místě vyžadovány pro efektivní plnění pracovních úkolů. Definice by měla poskytnout odpověď na otázku, jaký by měl být ideální výstup pracovního místa.
- Analytik pracovního místa nebo vedoucí týmu sbírá informace z relevantních **podnikových záznamů** (existujících písemných materiálů).

3.2.2 Popis a specifikace pracovního místa, definování kompetencí

Za předpokladu, že byl proveden sběr informací o hypotetickém pracovním místě na pozici Prodavač v obchodním domě, může být vytvořen zkrácený popis pracovního místa

v podobě znázorněné v tabulce 3. Na první pohled je evidentní, že **popis pracovního místa definuje zodpovědnost, úkoly a povinnosti, které se od pracovníka v dané roli očekávají**.

tabulka 3 Popis pracovního místa

Prodavač v obchodním domě
• Rychle a přátelsky poskytuje služby zákazníkům; aktivně vyhledává zákazníky, vyhodnocuje jejich potřeby a pomáhá jim při výběru. • Poskytuje informace o charakteristikách zboží a zná komplementární produkty tak, aby byl schopen splnit komplexní přání zákazníka. • Vítá zákazníky, věnuje se jim a doporučuje jim zboží ve svém oddělení; je schopen podat základní informace i o produktech v sousedních odděleních. • Ve svém oddělení doplňuje zboží do regálů; zabezpečuje čistotu a bezpečnost prodejního místa tak, aby vytvořil příjemné prostředí pro zákazníkův nákup.

Zdroj: NOE Raymond A., Hollenbeck John. R., et al.: *Fundamentals of Human Resource Management*. 1st edition. Vancouver: McGraw-Hill Ryerson Limited 2006, s. 76

Jak již bylo zmíněno dříve, popis pracovního místa poskytuje podklady pro definování **specifikace pracovního místa neboli seznamu požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka**. Příklad specifikace pracovního místa pro pozici Prodavač v obchodním domě je uveden v tabulce 4.

tabulka 4 Specifikace pracovního místa

Prodavač v obchodním domě
• Musí být orientovaný na zákazníka, týmový a být schopný zvládat složité situace. • Musí mít rád práci v dynamickém prostředí a prostředí častých změn. • Musí být schopen se ohýbat, sklánět, zvedat a natahovat se pro výše položené předměty, otáčet se a stát delší časové úseky na nohou. • Prodavač musí mít výtečné komunikační schopnosti a být příjemný.

Zdroj: NOE Raymond A., Hollenbeck John. R., et al.: *Fundamentals of Human Resource Management*. 1st edition. Vancouver: McGraw-Hill Ryerson Limited 2006, s. 78

Na základě takto specifikovaného pracovního místa je již možné přistoupit k vlastní identifikaci a definování kompetencí pro přípravu CBBI pohovorů. Způsob definování kompetencí není jednoznačně vymezen. Často však bývá kompetence definována slovním

spojením a odpovídajícím popisem, jak je ukázáno v tabulce 5. Tabulka vychází ze specifikace pracovního místa Prodavač v obchodním domě a definuje tři klíčové kompetence (příklad je pouze ilustrativní, v reálné situaci by mohlo být kompetencí definováno více).

tabulka 5 Definice kompetence

Název kompetence	Popis kompetence
Orientace na zákazníka	Neustálá péče o respektování zájmů vnějších i vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.
Komunikace	Schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat.
Týmová orientace	Schopnost pracovat flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.

Zdroj: ARMSTRONG Michael: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada 2007, s. 153

Jelikož se CBBI pohovor snaží vypozorovat, jestli uchazeč danou kompetencí disponuje nebo ne, je nezbytné definici kompetence doplnit o **vzory chování**, jež jsou pro kompetenci typické. Typické vzory chování jsou následně porovnávány s odpověďmi uchazeče a na základě jejich shody či rozdílu je posuzováno o přítomnosti sledované kompetence v kompetenčním profilu uchazeče. Výše definovaná kompetence „Orientace na zákazníka“ by například mohla zahrnovat následujících pět typických vzorů chování (YEUNG 2008, s. 95):

1. **Klade otázky vedoucí k pochopení potřeb zákazníka.**
2. **Snaží se pochopit zákazníkovu řeč těla, aby pochopil i nevyřčené potřeby.**
3. **V interakci se zákazníkem je entusiastický.**
4. **Zákazníkovy potřeby klade na první místo před ostatní prací.**
5. **Hledá způsoby, jakými předčit očekávání zákazníka.**

Názvy kompetencí nejsou ve všech společnostech identické - zejména pokud CBBI metodiku zavádějí společnosti nezávisle, bez služeb poradenských společností. Někde se tak setkáme s kompetencí „orientace na zákazníka“, jinde se může jednat o „službu zákazníkovi“ apod. Není ani tak důležité, jak je daná kompetence pojmenovaná. Klíčová je její definice a především právě typické vzory chování, sloužící k identifikaci kompetence v profilu uchazeče.

K definování kompetencí a stanovení vzorů chování slouží několik doporučení, jež je žádoucí dodržovat (YEUNG 2008, s. 111):

- Kompetence by se měly týkat pouze pozorovatelného chování; tj. na otázky, jež kompetence sledují, musí existovat odpověď umožňující o prezenci kompetence rozhodnout.
- Definované vzory chování musí předurčovat úspěšný výkon práce na daném pracovním místě.
- Každý jeden vzor chování by měl obsahovat sloveso, tj. měl by popisovat jednání, které je možné během CBBI pohovoru pozorovat.
- Je žádoucí pro každou kompetenci stanovit nejméně čtyři typické vzory chování.
- Musí být rozlišeny klíčové kompetence pro jednotlivé úrovně řízení společnosti, tj. nelze stanovit stejné kompetence pro nižší, střední a vrcholové pracovní pozice v rámci organizační struktury.

Závěrem kapitoly je vhodné zmínit, že na trhu existují velice exaktní nástroje pro identifikaci a definování kompetencí. Například poradenská společnost ITAP International poskytuje softwarový produkt Competency Transcriptor[7], který slouží právě k identifikaci kompetencí na základě analýzy chování zaměstnanců. Tento software navíc pro analyzované kompetence připraví a definuje CBBI otázky.

3.3 Příprava CBBI otázek pro pohovory

Příprava otázek pro CBBI pohovory musí vycházet z klíčových kompetencí definovaných pomocí analýzy pracovního místa a lze ji označit za kritický krok implementace CBBI metodiky do procesu výběru zaměstnanců ve společnosti. Otázky, které personalista klade uchazečům, totiž předurčují validitu a efektivnost celého pohovoru (TURNER 2004, s. 32). Pojem validita byl již zmíněn v kapitole Základní typy výběrových pohovorů. Jedná se o *míru, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce* (KOUBEK 2007, s. 171).

Proces koncipování CBBI otázek je časově značně náročný, nicméně se vyplatí věnovat mu adekvátní pozornost. Jakmile má totiž personalista otázky připravené, nemusí je

[7] *Competency Tools* [online]. Newtown, ITAP International, Inc. 2010. [cit. 8.3.2010]
Dostupné z WWW: http://www.itapintl.com/tools/competency-tools/competencytools.html#Transcriptor

měnit až do doby kdy se změní popis jím obsazovaného pracovního místa, tj. změní se specifikace pracovního místa a požadované klíčové kompetence.

Při přípravě kompetenčně-behaviorálních otázek je nutné mít stále na paměti výchozí předpoklad, že uchazečovo chování v minulosti je nejlepším prediktorem jeho chování budoucího. Otázky tedy vždy musí být položeny v minulém čase a personalista musí dbát na to, aby se uchazečovy odpovědi rovněž týkaly příkladů chování v minulosti. Uchazeči totiž velice často mají tendenci odpovídat obecně, o jejich znalosti žádoucího chování, popřípadě o tom, jak by se zachovali, kdyby nastala určitá situace (YEUNG 2008, s. 25).

3.3.1 CBBI versus tradiční otázky

Na klíčové kompetence se lze dotazovat celou řadou otázek. Důležité však je, aby tyto otázky měly CBBI (a ne tradiční) povahu, tj. aby zjišťovaly demonstrování dané kompetence uchazečem na konkrétním příkladu chování v minulosti. Příklad rozdílu mezi CBBI a tradiční otázkou v případě sledování kompetence „orientace na zákazníka“ navazuje na předchozí kapitolu a je znázorněn v tabulce 6. Z příkladu je zřejmé, že CBBI otázky nemají vždy povahu věty tázací. Často se jedná o rozkazovací věty, pomocí kterých personalista žádá uchazeče o poskytnutí informace.

tabulka 6 Rozdíl mezi tradiční a CBBI otázkou

Tradiční otázka	CBBI otázka
„Jste schopen rozvíjet a posilovat vztahy se zákazníky?“	„Dejte mi prosím příklad konkrétní situace, kdy jste podnikl významný krok vedoucí k rozvinutí nebo posílení vztahu se zákazníkem.“

Zdroj: HOEVEMEYER Victoria A.: *High-impact interview questions: 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job*. 1st edition. New York: AMACOM 2006, s. 56

Již na první pohled je patrné, že CBBI otázky mají potenciál zjistit od uchazeče mnohem více relevantních informací nezbytných pro identifikaci dané kompetence. Odpověď na CBBI otázku přinese informaci o tom, *jak* se uchazeč v dané situaci skutečně zachoval (a velmi pravděpodobně zachová v podobné situaci v budoucnu). Uchazečovo minulé chování je pak porovnáno s definicí sledované kompetence (a pro ni typickými vzory chování), aby bylo možné identifikovat, jestli je uchazeč danou kompetencí vybaven či nikoli. Navíc odpověď personalistovi ještě odkryje, *co* byl (jakou měl povahu) pro uchazeče onen významný krok vedoucí k posílení vztahu se zákazníkem.

Na druhé straně, uchazečova odpověď na tradičně položenou otázku bude obecná, nejspíše situačního charakteru. To znamená, že se uchazeč bude snažit popsat, jaké kroky obecně vedou k rozvíjení a posilování vztahů se zákazníky (přičemž se personalista nedozví, jestli uchazeč tyto kroky v praxi skutečně někdy využil).

3.3.2 Metoda STAR

Jelikož se CBBI pohovor zaměřuje na minulé situace, ve kterých uchazeč demonstroval sledované klíčové kompetence, je nutné otázky připravovat tak, aby tyto minulé situace co možná nejpodrobněji analyzovaly. K tomu, aby personalista zjistil, jestli uchazeč danou kompetencí disponuje, slouží metoda STAR.

Akronym STAR předznamenává čtyři nejdůležitější oblasti, jichž se CBBI otázky musí týkat, mají-li vysledovat klíčovou kompetenci. Jedná se o oblasti (YEUNG 2008, s. 27): **situace** (S - situation), **úloha** (T - task), **jednání** (A - action) a **výsledek** (R - result). Příklad využití metody STAR je uveden v tabulce 7.

tabulka 7 Metoda STAR

Situace (Situation)	„Dejte mi prosím příklad konkrétní situace, kdy jste podnikl významný krok vedoucí k rozvinutí nebo posílení vztahu se zákazníkem.“ „Kdy se toto stalo? Před jakou dobou se toto stalo?“
Úloha (Task)	„Čeho jste se snažil v dané situaci dosáhnout, jaká byla vaše úloha?“ „S jakými jste se při tom setkal problémy/výzvami?“
Jednání (Action)	„Jak jste v dané situaci jednal?“ „Jak jste je vypořádal s jednotlivými problémy/výzvami?“
Výsledek (Result)	„Jaký byl výsledek vašeho jednání?“ „S jakým výsledkem se podařilo danou situaci vyřešit?“

Zdroj: YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment.* 1st edition. London: Kogan Page Limited 2008, s. 29

Prvním krokem je dozvědět se více o *situaci*, při níž mohl uchazeč sledovanou kompetenci využít. Personalista tedy vybídne uchazeče, aby mu popsal konkrétní situaci, kdy například podnikl určité kroky vedoucí k posílení vztahů se zákazníky. Je přitom žádoucí zaměřit pozornost pohovoru na situaci z nedávné historie, neboť čím „čerstvější“ tento příklad je, tím pravděpodobněji se uchazeč v budoucnu v podobné situaci zachová stejně (viz kapitola

2). Jestliže uchazeč začne hovořit o situaci, jež nastala velmi dávno, např. před šesti lety, je dobré požádat ho, aby prezentoval situaci aktuálnější. V případě, že uchazeč bude mít problém najít vhodný příklad z nedávné historie, je možné, že sledovanou kompetencí nedisponuje a personalista by se měl přesunout k dotazování na další kompetence.

Další fází je dotaz na uchazečovu specifickou *úlohu* při řešení dané situace. V mnoha případech se na vyřešení situace podílelo více lidí. Je tedy vhodné, aby další otázka od těchto ostatních řešitelů situace abstrahovala a personalista se tázal na to, jakou úlohu (roli) v dané situaci zastával sám uchazeč.

Ve třetím kroku je nutné zjistit, jak uchazeč *jednal*, aby danou situaci vyřešil nebo přispěl k jejímu pozitivnímu výsledku. Personalista musí být v této fázi velmi důsledný a dotazovat se na co možná nejvíce detailů o konkrétních krocích, jež uchazeč realizoval. Odpověď bude často v první osobě čísla množného. Zkušený personalista uplatňující CBBI metodiku se s takovouto odpovědí nesmí spokojit a musí se dotazovat dál, aby zjistil, jak ke konečnému výsledku přispěl sám uchazeč. To znamená, že požádá uchazeče o informaci, jak konkrétně on sám v dané situaci jednal, co řekl, co udělal atd. Je patrné, že ne všechny otázky lze před CBBI pohovorem připravit dopředu. Zejména dotazování se na uchazečovo jednání klade značné nároky na personalistovy zkušenosti a schopnost improvizovat tak, aby pomocí doplňujících otázek zjistil, jestli uchazeč sledovanou kompetencí disponuje nebo ne.

Metodu STAR završuje otázka týkající se *výsledku* řešení situace. Personalista se v posledním kroku snaží získat odpověď na otázku ohledně výsledku, kterého uchazeč řešením problému dosáhl. Uchazeč by měl být usměrňován takovým způsobem, aby výsledek interpretoval co nejkonkrétněji, pokud možno v číselném vyjádření apod.

Zkušený, CBBI proškolený personalista by měl pohovorem získat odpovědi nejenom na jednotlivé oblasti metody STAR. Měl by se rovněž snažit pochopit, proč uchazeč v dané situaci jednal tak, jak jednal. Uchazečovo chování v dané situaci totiž mohlo být náhodné, spíše než dopředu promyšlené. Je tedy žádoucí, aby se personalista dotazoval i na informaci proč uchazeč jednal tak jak jednal a co si přitom myslel.

CBBI otázky by neměly pouze hledat důkaz o přítomnosti dané kompetence v osobnostním profilu uchazeče. Vhodné je tázat se i negativně, to znamená na oblasti, v nichž uchazeč nevyniká. V případě kompetence „orientace na zákazníka“ by se například mohlo jednat o dotaz na situaci, kdy uchazeč nebyl schopen uspokojit zákazníkovo přání. Tímto způsobem CBBI metodika poskytne informace nejen o tom, v čem je uchazeč dobrý, ale i o tom, kde jsou jeho rezervy.

3.3.3 Pravidla pro formulaci a kladení otázek

Existuje několik pravidel pro formulaci a kladení otázek. Jejich dodržování při CBBI pohovorech přispívá k vysoké validitě. Jedná se o následující pravidla (PETTERSEN 2008, s. 55).

Dotazujte se pouze na otázky, které se vztahují k pracovní pozici. Otázky by měly mít přímou vazbu k pracovní pozici nebo klíčovým kompetencím. Mimo jiné se tak lze vyhnout kladení nezákonných otázek (NOE 2006, s. 137).

Pokládejte jasné, stručné otázky. Otázky by měly být pro uchazeče srozumitelné, ale co možná nejstručnější. Převážnou část pohovoru by totiž měl hovořit uchazeč, ne personalista.

Ujistěte se, že na otázku, kterou hodláte položit, existuje jasná odpověď (předcházejte vágním otázkám). Otázka tedy musí být dostatečně explicitní, aby uchazeč pochopil její obsah a směr, kterým se má jeho odpověď ubírat (co do detailů, délky odpovědi, atd.).

Zabezpečte, aby vaše otázky vybízely ke kompletní a přesné odpovědi. To lze provézt tak, že si personalista dopředu promyslí, jak by měla vypadat plnohodnotná odpověď (jakou informaci chce získat). Na základě představy o této plnohodnotné odpovědi pak teprve koncipuje otázku.

Otázky pokládejte postupně, nikdy dvě naráz. Každá otázka by se měla zabývat právě jednou myšlenkou, přičemž je žádoucí klást více krátkých otázek než méně otázek komplexních.

V otázce nikdy nenaznačujte správnou nebo žádoucí odpověď. Uchazeč by z otázky neměl vytušit, jaká odpověď je žádoucí. V případě, že správnou odpověď vytuší, je vlastně k této odpovědi naveden a pohovor ztrácí na validitě.

Klaďte otevřené otázky. Jedině otevřenými otázkami lze uchazeče přimět k rozvinutým odpovědím, ve kterých může adekvátně prezentovat své zkušenosti, znalosti a dovednosti. Otevřené otázky navíc přispívají k pozitivní atmosféře pohovoru, který tak má spíše povahu konverzace.

Nepokládejte nepříjemné otázky. Uchazeč by se během pohovoru měl cítit příjemně. Jedině tak se doopravdy uvolní a na otázky bude odpovídat upřímně. Na druhé straně, uchazeč, který je vystaven nepříjemným otázkám, velice často své odpovědi přikrášluje.

Úroveň obtížnosti otázek musí být úměrná náročnosti obsazované pozice. Je vhodné, aby kladené otázky nebyly pro uchazeče ani příliš jednoduché, ani příliš složité. Otázky by měly brát v potaz povahu obsazovaného pracovního místa.

3.4 Tvorba příručky k pohovoru a rozhodování o přijetí

Jakmile jsou připraveny CBBI otázky, je možné přistoupit k tvorbě **příručky k pohovoru** (TURNER 2004, s. 37). Příručka k pohovoru je jakousi směrnicí, jež napomáhá personalistovi tím, že se při pohovoru drží její struktury a hodnotí jednotlivé uchazeče vždy objektivně. Je tak usnadněno srovnávání uchazečů mezi sebou navzájem, což vede k výběru toho nejvhodnějšího uchazeče na dané pracovní místo. Tato směrnice dále přispívá k dosažení obecného cíle CBBI pohovoru, kterým je zjistit relevantní příklady minulého chování uchazeče a porovnat je s klíčovými kompetencemi na obsazovaném pracovním místě. Na základě porovnání minulého chování s klíčovými kompetencemi je pak **rozhodnuto o přijetí** (či zamítnutí) uchazeče.

3.4.1 Tvorba příručky k pohovoru

Není možné doporučit jedinou, obecně uplatnitelnou a nejvhodnější příručku k pohovoru. V každé společnosti by tato příručka měla vypadat jinak, v závislosti na potřebách personalistů a manažerů, kultuře dané společnosti apod. Je vhodné, aby příručka k pohovoru obsahovala následující tři sekce (YEUNG 2008, s. 126):

1. **Metodické pokyny k hodnocení.**
2. **Definice kompetencí (spolu s projevy chování) a CBBI otázky.**
3. **Hodnotící škálu.**

Problematika příručky k pohovoru si zaslouží mnohem více pozornosti, neboť se jedná o hlavní exaktní složku CBBI metodiky. Nastavení příručky se škálou hodnocení pro konkrétní pracovní místo (COS Representative) je proto předmětem detailního rozboru v praktické části diplomové práce.

Metodické pokyny k hodnocení jsou souborem zásad, jež je třeba při realizaci CBBI pohovoru respektovat. Jedině jejich důsledným dodržováním při hodnocení uchazeče může personalista dosáhnout vysoké validity pohovoru a následného objektivního rozhodnutí ohledně přijetí či zamítnutí. Příklad metodických pokynů k hodnocení je uveden v tabulce 8.

tabulka 8 Metodické pokyny k hodnocení

S vlastním hodnocením počkejte, až pohovor skončí.
Přečtěte si všechny poznámky o chování a jednáních uchazeče, které jste během pohovoru pořídil. Zvýrazňovačem označte klíčové výrazy (ve vztahu ke klíčovým kompetencím), které uchazeč použil.
Přečtěte si definici první klíčové kompetence (spolu s typickými vzory chování) a srovnejte ji s příklady, které jsou obsaženy ve vašich poznámkách z pohovoru.
Shrňte poznatky o tom, jestli příklady chování a jednání, jež uchazeč zmínil, jsou v souladu s danou kompetencí. Tyto poznatky vysvětlete a zapište.
Ohodnoťte uchazeče pomocí hodnotící škály.
Tento proces opakujte pro další kompetence, dokud je všechny nevyčerpáte.

Zdroj: YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment*. 1st edition. London: Kogan Page Limited 2008, s. 127

Druhou sekci příručky k pohovoru tvoří *definice kompetencí (spolu s projevy chování) a CBBI otázky*. V této sekci je nutné pro každou z klíčových kompetencí rezervovat celou jednu stranu. Důvodem vysokých nároků na prostor je fakt, že personalista se při pohovoru řídí metodou STAR a zaznamenává zde velké množství informací, jež mu uchazeč poskytne. Stránky sekce nejčastěji obsahují v záhlaví **název kompetence, její definici** a **typické příklady chování**, jímž se daná kompetence projevuje. Dále zde nalezneme relevantní **CBBI otázku** a **místo pro zaznamenávání odpovědí sledujících metodu STAR** (odpovědi ohledně situace, úlohy, jednání a výsledků). V příručce k pohovoru může být na stejné straně, hned za oblastí pro zaznamenání opovědí, umístěna **hodnotící škála**. Není to ale pravidlem, hodnotící škálu je možné i oddělit a situovat do třetí sekce příručky. Umístění škály závisí na preferencích personalistů ve společnosti; je-li však situována v bezprostřední blízkosti prostoru pro zaznamenávání odpovědí, je velice snadné tyto odpovědi ohodnotit (neboť personalista na jedné stránce přehledně vidí uchazečovy odpovědi, typické vzory chování pro danou kompetenci i hodnotící škálu).

Smyslem *hodnotících škál* je ohodnotit projevy minulého chování uchazeče určitým počtem bodů. Ohodnocení se realizuje tak, že odpovědi uchazeče jsou srovnávány s typickými vzory chování pro danou kompetenci a následně jim je přidělena číselná hodnota ze škály. Často je využíváno Likertovy škály, jež předem definuje bodové ohodnocení pro různé míry souladu uchazečova chování s typickými vzory chování (HOEVEMEYER 2006,

s. 135). Například Turner uvádí, že velmi vhodné je použití pětistupňové škály. Příklad této škály je zobrazen v tabulce 9. Hodnotící škály mohou být velice jednoduché, využitelné obecně pro všechny klíčové kompetence, nebo detailní, aplikovatelné pouze pro hodnocení jedné konkrétní kompetence. Rozlišení škál na jednoduché a detailní není definitivní, konkrétní užitá škála může představovat jakoukoli mutaci obou zmíněných krajních typů, přičemž směrodatné jsou potřeby dané společnosti. Výhoda detailních škál spočívá v jejich vysoké konzistenci – hodnotí-li dva personalisté jednu kompetenci u stejného uchazeče, velice pravděpodobně dosáhnou shody ohledně ohodnocení dané kompetence. Na druhé straně, příprava detailních hodnotících škál je velice obtížná a časově náročná. Přípravě škály pro konkrétní pracovní pozici (COS Representative) je rovněž věnován prostor dále, v praktické části.

tabulka 9 Příklad pětistupňové hodnotící škály

5 = Excelentní	Absolutní shoda mezi typickými vzory chování a chováním uchazeče.
4 = Dobrý	Uchazeč zmínil značné množství příkladů relevantního chování.
3 = Uspokojivý	Soulad uchazečova chování s typickými vzory chování je průměrný.
2 = Neuspokojivý	Shoda uchazečova a typického vzoru chování je podprůměrná.
1 = Bezvýznamný	Bylo popsáno velmi málo nebo žádné příklady příbuzného chování.

Zdroj: TURNER Tom S.: *Behavioral interviewing guide: A Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews.* 1st edition. Victoria: Trafford Publishing 2004, s. 38

3.4.2 Rozhodování o přijetí

Před vlastním rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče je vhodné dosažené výsledky jednotlivých uchazečů (ohodnocené pomocí škál) zobrazit do rozhodovací tabulky. Tabulka 10 obsahuje výsledky hodnocení čtyř kompetencí u tří uchazečů (A, B, C) podle šesti stupňové hodnotící škály (1 = uchazeč danou kompetencí nedisponuje a je potřeba jejího významného rozvoje; 6 = kompetence je významnou silnou stránkou uchazeče).

tabulka 10 Rozhodovací tabulka

Jméno uchazeče	Uchazeč A	Uchazeč B	Uchazeč C
Plánování a organizování	5	4	5
Týmová spolupráce	3	4	4
Komunikační dovednosti	5	3	3
Učení se a růst	5	3	5
Celkové ohodnocení	**18**	**14**	**17**
Průměrné ohodnocení	**4,5**	**3,5**	**4,3**

Zdroj: YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment*. 1st edition. London: Kogan Page Limited 2008, s. 136

Na základě srovnání uchazečů dle průměrného ohodnocení čtyř klíčových kompetencí by byl přijat, jako nejvhodnější, uchazeč A (s nejvyšší hodnotou 4,5). Ne vždy tomu tak je. Některé společnosti se totiž mohou rozhodnout, že určité kompetence jsou pro ně významnější než jiné. Proto je běžné pro potřeby rozhodování o přijetí pro některé kompetence nastavit tzv. **překážky pro přijetí** (YEUNG 2008, s. 135). Myšlenka užití překážek pro přijetí spočívá v určení minimální přípustné hodnoty dané kompetence. Kdyby například manažeři či personalisté ve společnosti dospěli k závěru, že pro kompetenci „týmová spolupráce“ je nutné nastavit překážku pro přijetí ve výši 4 (neboť je tato kompetence na daném pracovním místě extrémně významná), uchazeč A už přijat nebude. Do užšího výběru by v této hypotetické situaci postoupili pouze uchazeči B a C (oba v dané kompetenci dosahují limitu překážky 4 bodů) a přijat by byl uchazeč C, neboť jeho průměrné ohodnocení kompetencí dosahuje ve srovnání s uchazečem B vyšší úrovně. Užití překážek pro přijetí však není nezbytné, řada společností vystačí pouze s průměrným ohodnocením klíčových kompetencí.

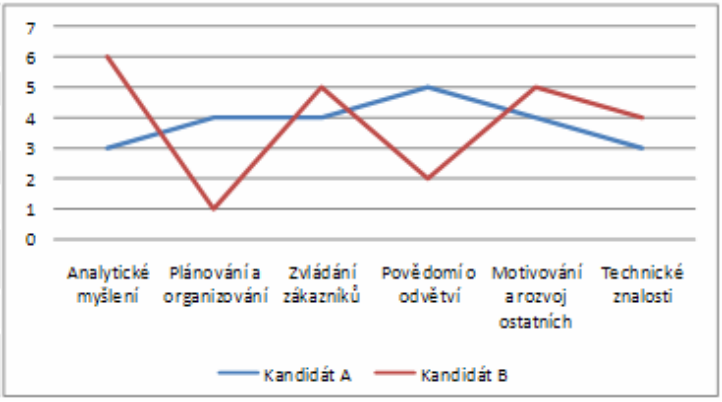
Pro citlivější ohodnocení dílčích kompetencí může být využito **vah**. Jak bylo zmíněno výše, v realitě nejsou všechny kompetence stejně významné. Tento fakt je dobré do hodnocení promítnout (TURNER 2004, s. 39). To, že jsou některé kompetence důležitější než jiné, lze snadno zohlednit zakomponováním vah do systému hodnocení.

Dalším aspektem, který je užitečné před vlastním rozhodnutím o přijetí zohlednit je **všestrannost či vyhraněnost uchazečů** (YEUNG 2008, s. 138), mezi nimiž se rozhodujeme. Zejména pokud více uchazečů dosahuje stejného (popřípadě velmi podobného) průměrného ohodnocení všech sledovaných kompetencí, je dobré rozhodovací proces doplnit o analýzu

všestrannosti a vyhraněnosti uchazečů. Tato analýza se provede přenesením ohodnocení jednotlivých kompetencí všech uchazečů do grafu. O výběru se pak rozhoduje pomocí grafického zobrazení. Tabulka 11 s grafem obsahuje výsledky hodnocení šesti kompetencí u dvou uchazečů (A, B) podle šesti stupňové hodnotící škály (1 = uchazeč danou kompetencí nedisponuje a je potřeba jejího významného rozvoje; 6 = kompetence je významnou silnou stránkou uchazeče). Na první pohled je patrné, že uchazeč A je všestrannější, neboť jeho kompetenční profil není ani silný ani slabý (graf je pouze mírně „zvlněný“). Na rozdíl od toho, uchazeč B je vybaven několika velmi silnými kompetencemi (analytické myšlení, zvládání zákazníků, motivování a rozvoj ostatních), stejně tak jako má v některých kompetencích značné mezery (plánování a organizování, povědomí o odvětví, technické znalosti). V daném případě nebyly ve společnosti nastaveny žádné překážky pro přijetí a je tak na manažerech a personalistech, kterého uchazeče přijmou. Finální rozhodnutí zřejmě bude záviset na povaze daného pracovního místa a vhodnosti toho kterého kompetenčního profilu pro výkon pracovních činností.

tabulka 11 Analýza všestrannosti a vyhraněnosti uchazečů

Kandidátovo jméno	A	B
Analytické myšlení	3	6
Plánování a organizování	4	1
Zvládání zákazníků	4	5
Povědomí o odvětví	5	2
Motivování a rozvoj ostatních	4	5
Technické znalosti	3	4
Průměrné ohodnocení	**3,8**	**3,8**



Zdroj: YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment*. 1st edition. London: Kogan Page Limited 2008, s. 139

Do rozhodování je nutné zahrnout i celou řadu dalších souvislostí, jako například uchazečovu motivaci, kariérní aspirace, platové požadavky a dostupnost (zvážit dobu trvání případné výpovědní lhůty u současného zaměstnavatele). Je tedy potřeba odpovědět si na tři následující otázky (KOUBEK 2007, s. 169):

1. **Může uchazeč vykonávat danou práci?**
2. **Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?**
3. **Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace?**

V reálné situaci se tak může stát, že ze dvou uchazečů bude přijat ten, který dosáhl nižšího průměrného hodnocení klíčových kompetencí (samozřejmě za předpokladu, že překonal případné překážky pro přijetí u nejkritičtějších kompetencí). Ve prospěch tohoto uchazeče může hrát například fakt, že může nastoupit ihned, má nižší platové očekávání, povahou by lépe zapadl do pracovního týmu a pro výkon daného zaměstnání je více motivovaný.

Vedení pohovorů není exaktní věda a může se stát, že i ten nejzkušenější personalista nerozpozná, že uchazeč záměrně zveličuje své zkušenosti a nadhodnocuje výsledky dosažené v minulosti. Je-li na základě realizace všech předchozích kroků vybrán nejvhodnější uchazeč, stále ještě by mělo následovat **ověření referencí**. *„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo“* (ARMSTRONG 2007, s. 365). Personalista by tedy měl buď telefonicky, nebo písemně požádat uchazečova předchozího zaměstnavatele o informace ohledně povahy uchazečova předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu, výši platu, absenci, charakteru apod.

Závěrem kapitoly je dobré zmínit, že zvýšené validity CBBI metodiky lze dosáhnout i tím, že **s jedním uchazečem povedou pohovor nezávisle na sobě dva personalisté**. Může se stát, že oba personalisté, nezávisle na sobě, ohodnotí dílčí kompetence odlišnými hodnotami. To může být způsobeno tím, že jeden z personalistů od uchazeče nezíská relevantní příklad využití dané kompetence a to se promítne do snížené známky kompetence. V tom případě je nutné závěry hodnocení vzájemně konzultovat a dosáhnout konsenzu, nikoli pouze zprůměrovat rozdílné hodnoty dílčích kompetencí (TURNER 2004, s. 38). Pohovor s účastí dvou personalistů bohužel není vždy proveditelný z důvodů vysokých nákladů.

3.5 CBBI školení zaměstnanců zodpovědných za výběr

Jakmile se společnost rozhodne zavézt kompetenčně-behaviorální metodiku výběru zaměstnanců, je absolutně nezbytné v metodice proškolit zaměstnance zodpovědné za výběr (TURNER 2004, s. 25). Úroveň a rozsah znalostí CBBI metodiky, jež musí tito zaměstnanci vstřebat, se liší podle toho, jestli se přímo podílejí na nastavení a implementaci CBBI nebo nikoli. Školení pro zaměstnance, kteří budou pouze provádět CBBI pohovory by mělo pokrýt alespoň následující oblasti (HOEVEMEYER, 2006, s. 30):

1. **kolik času je nutné věnovat jednotlivým částem CBBI pohovoru,**
2. **jak používat hodnotící škály,**

3. **jak se dotazovat metodou STAR a jak správně interpretovat odpovědi,**
4. **jak správně používat příručku k CBBI pohovoru,**
5. **jak klást správné doplňující otázky a**
6. **proces hodnocení uchazeče a rozhodnutí o přijetí/zamítnutí.**

Teprve když zaměstnanci zodpovědní za výběr obsáhnou tyto oblasti, bude čas strávený přípravou a zavedením CBBI metodiky vést k efektivním pohovorům s vysokou validitou. Všem výše zmíněným oblastem byla věnována teoretická část diplomové práce, kterou je tak možné využít i jako školící materiál při zavádění CBBI metodiky do společnosti. Školeným zaměstnancům je vhodné připomenout některé nejdůležitější zásady pro CBBI pohovory (viz tabulka 12).

tabulka 12 Nejdůležitější zásady CBBI

Pohovor soustřeďte na klíčové kompetence pro výkon daného pracovního místa.
Vždy používejte předem vytvořenou příručku k CBBI pohovoru.
Ptejte se vždy pouze na behaviorální otázky vztahující se k obsazované pozici.
Jestli můžete, s každým uchazečem ať vedou pohovor dva personalisté (nezávisle na sobě).
Používejte předem nastaveného systému hodnocení a rozhodnutí o přijetí uchazečů.
Během pohovoru si dělejte co možná nejvíce poznámek a ty pak zohledněte při hodnocení.
Nechť všechny uchazeče na danou pozici hodnotí vždy stejný personalista (personalisté).
Pohovory musí vézt pouze CBBI proškolení personalisté.
Nespoléhejte pouze na CBBI pohovor, před přijetím uchazeče zkontrolujte reference.

Zdroj: TURNER Tom S.: *Behavioral interviewing guide: A Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews.* 1st edition. Victoria: Trafford Publishing 2004, s. 18

Při školení personalistů a manažerů, kteří budou pohovory realizovat, je dobré mít na paměti, že dobrý pohovor neslouží pouze k ohodnocení a následnému výběru nejvhodnějšího uchazeče. Pohovor rovněž poskytuje oběma stranám neocenitelnou příležitost k výměně informací (ARMSTRONG 2007, s. 370). Je tedy nezbytné jednat s uchazeči profesionálně a zdvořile, aby pro pracovní uplatnění v dané společnosti byli motivováni a i v případě neúspěchu ve výběrovém řízení si o společnosti zachovali pozitivní mínění. Uchazeči využívají pohovoru k získání detailních informací o daném pracovním místě, pracovních podmínkách a společnosti. Vede-li pohovor personalista (a ne uchazečův budoucí nadřízený),

je nezbytné, aby znal podrobnosti o obsazovaném pracovním místě a byl tak schopen uchazečům v jejich rozhodování pomoci. Nutnost detailní znalosti obsazovaného pracovního místa personalistou podtrhuje i fakt, že mnohé studie dospěly k závěru, že uchazeči vnímají personalisty jako méně důvěryhodné. Uchazeči jsou tím pádem méně motivováni pro získání daného zaměstnání v případě, že pohovor s nimi vede pouze zaměstnanec personálního oddělení (NOE 2006, s. 125). Tomu lze předejít, když je personalista schopen profesionálním způsobem zodpovědět každou otázku ohledně obsazovaného pracovního místa.

4 Přednosti CBBI oproti běžným technikám pohovorů[8] [9] [10]

Jelikož personalisté při CBBI pohovoru vycházejí z potřeby obsadit dané pracovní místo uchazečem, jež disponuje konkrétními klíčovými kompetencemi, zřídkakdy se odkloní od relevantních otázek. **Každá otázka má své opodstatnění, sleduje danou kompetenci.**

CBBI má danou strukturu (opět z důvodu sledování konkrétních kompetencí) a i když personalista vede pohovor s více uchazeči, hlavní otázky zůstávají stejné. Z tohoto důvodu je **CBBI technika na stejnou pozici v čase neměnná**. Při změně požadovaných kompetencí na dané pozici se mění, avšak pro všechny nové uchazeče stejně.

Jestliže je CBBI užito zkušeným, proškoleným personalistou, pak tato technika garantuje **vysokou pravděpodobnost objektivního rozhodnutí ohledně přijetí či zamítnutí uchazeče** (buď klíčovými kompetencemi disponuje, nebo ne). Subjektivní složka rozhodnutí je dále potlačena díky užití hodnotících škál pro jednotlivé kompetence.

Oproti tradičnímu nebo situačnímu pohovoru CBBI otázky odkryjí více informací. Viz například otázka na kompetenci „zvládání stresu“ v tabulce 1 (kapitola 2). Personalista se dozví, *co* pro uchazeče znamená značný stres a *jak* se s danou stresovou situací vypořádal. Tolik hodnotných informací běžnými technikami pohovorů nelze získat.

Při aplikaci CBBI je srovnávání uchazečů, oproti užití tradičního pohovoru, velice snadné. Nejprve jsou totiž odpovědi všech uchazečů v rámci jednotlivých kompetencí ohodnoceny a poté jsou, na základě dosažených výsledků, uchazeči srovnáváni navzájem mezi sebou. Pro personalistu je po CBBI pohovoru snadné vyhodnotit, který z uchazečů nejlepší měrou splňuje dané klíčové kompetence (na rozdíl od tradičního pohovoru, kdy je personalista zahlcen sérií podobných, obecných odpovědí).

Kompetenčně-behaviorální pohovor nevyžaduje po personalistovi detailní znalost uchazečova životopisu. Personalista se totiž dotazuje obecně na situaci, při které uchazeč použil sledovanou kompetenci. Není tedy nutné, aby znal konkrétní údaje o předchozích zaměstnáních uchazeče, jejich době trvání atd.

[8] (HOEVEMEYER 2006, s. 21-24)
[9] (NOE 2006, s. 146)
[10] (YEUNG 2008, s. 79)

5 Často zmiňované nevýhody používání CBBI[11]

Ani kompetenčně-behaviorální metoda pohovorů se neobejde bez kritiky. Mezi nejčastěji citované námitky proti jejímu užití patří následující.

CBBI otázky jsou velice časově náročné na přípravu. Není pochyb o tom, že připravit vhodný soubor CBBI otázek je časově velmi náročný úkol. Nejenže je nutné identifikovat a definovat klíčové kompetence a od nich odvodit vhodné behaviorální otázky. Navíc je tu ještě nutnost stanovit hodnotící škály. Jakmile je však jednou CBBI metodika zavedena, přináší kýžené výsledky. Navíc je její úprava, v případě nově požadovaných kompetencí, velice snadná.

Až se dostane CBBI do obecného povědomí uchazečů, personalisté se budou stále častěji setkávat s předem připravenými odpověďmi. Tato situace samozřejmě může nastat, nicméně se jí lze úspěšně bránit. Stačí mít v záloze připraveny tři až čtyři behaviorální otázky pro každou zjišťovanou kompetenci a pravidelně jejich používání obměňovat. Jakmile by měl personalista dojem, že se mu dostává předem připravených odpovědí, může začít používat doplňující otázky. Uchazeč, který má připraveny odpovědi pouze na hlavní otázky, velice pravděpodobně nebude schopen na doplňující otázky odpovídat tak, aby vše bylo v souladu s jeho původním „příběhem“.

Kompetenčně-behaviorální pohovory trvají příliš dlouho a tudíž jsou nákladnější. Ve srovnání s tradičním pohovorem je CBBI časově mnohem náročnější – empirická zkušenost hovoří o 1,5 až 2x delší době[12]. Uvádí se totiž (YEUNG 2008, s. 70), že na zjištění každé jedné kompetence je potřeba vyhradit 10 až 15 minut, přičemž předmětem pohovoru bývá sledování okolo šesti kompetencí. Když se ale organizace rozhodne CBBI metodiku aplikovat, může značnou měrou snížit náklady na výběr zaměstnanců. Z průzkumů vyplývá (HOEVEMEYER 2006, s. 19), že tradiční pohovor generuje méně než třiceti procentní úspěšnost při předvídání pracovního výkonu. Na druhou stranu, CBBI technika dosahuje při předvídání budoucí výkonnosti pracovníka často více než šedesáti pěti procentní úspěšnosti. Vezmeme-li v potaz náklady spojené s případným znovu obsazováním pracovního místa či nepřímé náklady spojené se zaměstnáním méně efektivního pracovníka, je CBBI metodika opět tou správnou volbou. Lze pozorovat, že i přes svou komplexní povahu, ve srovnání s tradičními pohovory, se CBBI metodika těší stále větší oblibě mezi společnostmi –

[11] (HOEVEMEYER, 2006, s.31-36)
[12] Na základě rozhovoru s majitelem personální agentury, Tomášem Prajzlerem

zejména kvůli velice působivým výsledkům co do výběru nejvhodnějších uchazečů (BERMAN 1997, s. 3).

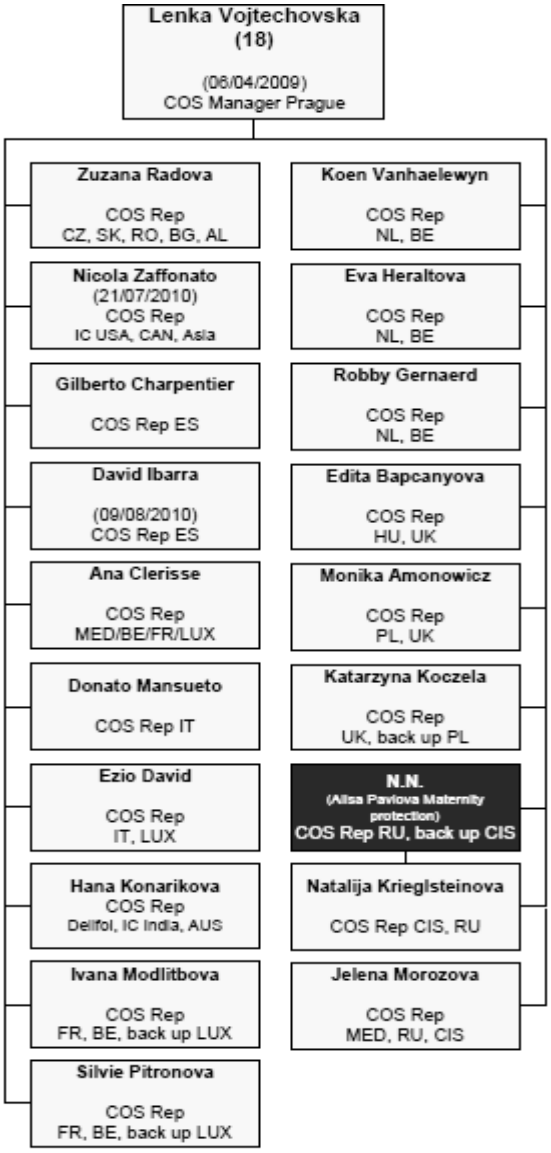
Když společnost najme dostatečně odborně kvalifikované zaměstnance, není už problém je „měkké“ kompetence doučit. Toto tvrzení samozřejmě může platit pro celou řadu pozic. Nicméně je mnohem racionálnější najmout pracovníky, kteří disponují jak odbornou kvalifikací, tak i klíčovými kompetencemi. Je pravdou, že některé kompetence, jako orientace na zákazníka a prezentační dovednosti, jsou naučitelné. Existuje ale i celá řada hůře osvojitelných kompetencí (např. inovativnost, schopnost motivovat ostatní). Vezmeme-li v úvahu náklady a čas potřebný na školení těchto měkkých kompetencí, je využití CBBI pohovoru jednoznačně na místě.

CBBI je příliš strukturovaná technika pohovorů a neumožňuje pružně reagovat na odlišné profily jednotlivých uchazečů. Kompetenčně-behaviorální model pohovorů je skutečně velmi strukturovaný. Rozhodně však nezakazuje využití dalších, doplňujících otázek, vymyšlených přímo během pohovoru. Personalista má volné ruce, může „jít více do hloubky“ a za pomoci doplňujících otázek zjistit další relevantní informace nezbytné pro obsazení pozice tím nejvhodnějším uchazečem.

6 Charakteristika společnosti Armstrong World Industries, Inc.

Armstrong World Industries, Inc. (dále pouze Armstrong) je vůdčí globální společnost v oblasti navrhování a výroby podlahových krytin a stropních podhledů. V roce 2009 společnost realizovala obrat ve výši 2,8 miliardy USD. Sídlo společnosti je ve Spojených státech amerických, v Pensylvánii. Armstrong celosvětově provozuje 36 závodů v devíti různých zemích a zaměstnává 10 800 zaměstnanců[13].

Obrázek 2 Organizační struktura COS centra



Zdroj: Interní informace společnosti Armstrong poskytnuté HR manažerem Rolf-Armin Schöbel

Společnost Armstrong zřídila v červenci roku 2007 v Praze centrum pro zákaznický servis, tzv. Customer Order Service (COS) centrum. Úkolem této pražské kanceláře je zabezpečovat zákaznický servis a podporu. To, mimo další činnosti, znamená přebírat a řídit objednávky od zákazníků z celého světa. Z mezinárodní působnosti společnosti vyplývá, že zaměstnanci COS centra jsou převážně cizinci. Povaha jejich práce (mimo jiné častá telefonická komunikace se zákazníky z přidělených zemí) totiž vyžaduje perfektní znalost cizích jazyků – jazyk zákazníka na úrovni rodilého mluvčího a interní jazyk společnosti, angličtinu, na velice dobré komunikativní úrovni. Organizační struktura COS centra je velmi plochá, s decentralizovanou odpovědností. Devatenáct ze dvaceti zaměstnanců COS centra pracuje na specializované pozici COS Representative (viz obrázek 2), kancelář vede COS Manager[14].

[13] *Corporate Fact Sheet* [online]. Lancaster, Armstrong World Industries, Inc. 2010. [cit. 20.3.2010]. Dostupné z WWW: http://www.armstrong.com/corporate/

[14] Na základě rozhovoru s COS Representative Ana Clérisse

6.1 COS Representative[15]

Jak bylo zmíněno výše, absolutní většina zaměstnanců pražské kanceláře společnosti Armstrong pracuje na pozici COS Representative. Originální popis pracovního místa této pozice je uveden v příloze 2.

Z popisu pracovního místa vyplývá, že držitel pracovního místa je přímo podřízený COS manažerovi. Povinnost reportovat držiteli pozice COS Representative mají obchodní zástupci, zaměstnanci přepravy, logistiky, plánování a řízení rizika.

Podstatou pozice je poskytování zákaznického servisu, což obnáší nejen řešení požadavků a pomoc zákazníkům s jejich problémy, ale i zpracování objednávek (tj. zadání objednávek do informačního systému, komunikace s dalšími interními odděleními jako je logistika atd.). COS Representative dále udržuje databázi zákazníků, včetně historie a objemu jejich objednávek. Významnou část pracovní náplně tvoří i optimální podpora zaměstnancům „v terénu“ (obchodním zástupcům, key account manažerům) tak, aby byli schopni plnit obchodní plán a požadovaný obrat. Další činností na daném pracovním místě je například schvalování cen podle interních směrnic a dodržování SOX směrnic (jedná se o směrnice, které se zabývají transparentností a přesností účetnictví a finančních výkazů – pozn. autor).

Co se týče odborné kvalifikace, COS Representative by měl mít ekonomické nebo obchodní vzdělání, jazyk pro kontakt se zákazníkem na úrovni rodilého mluvčího a anglický jazyk dobrý komunikativní (neboť se jedná o interní jazyk společnosti). Popis pracovního místa rovněž stanoví, že zaměstnanec na daném pracovním místě musí disponovat relevantní předchozí zkušeností – buď z obchodního oddělení, nebo z centra zákaznických služeb. Taktéž je žádoucí, aby COS Representative měl povědomí o odvětví, ve kterém Armstrong působí. Z odborných znalostí je kladen důraz především na znalost užití informačního systému SAP a dobrou znalost základních kancelářských aplikací na PC.

Pro názornou ilustraci denní pracovní náplně zaměstnanců pražského centra zákaznického servisu následuje praktický příklad[16].

Na pozici COS Representative zaměstnanec velmi často přijímá telefonáty od zákazníků, kteří si přejí objednat zboží, jež společnost Armstrong vyrábí. Během telefonátu je předběžně dohodnuto datum dodání, technické parametry objednávky, požadované množství zboží, platební podmínky atd. Aby bylo možné objednávku efektivně řídit, pracovník ji eviduje v informačním systému SAP. Tento informační systém rovněž umožňuje kontrolovat

[15] Příloha 2: Popis pracovního místa COS Representative
[16] Na základě rozhovoru s bývalým COS manažerem COS centra společnosti Armstrong, Josefem Němcem

disponibilitu zboží na skladě. Zjistí-li COS Representative nedostatek zboží, hledá alternativní cesty, jak přání zákazníka vyhovět (například zadá přes informační systém zboží do výroby). Pracovník zákaznického servisu má poté na starost dohled nad termíny dodání a jejich potvrzení zákazníkovi. Před vlastním dodání zboží musí tento pracovník rovněž řídit technické požadavky zákazníka, které se mohou měnit. Je tedy nutné, aby tyto technické požadavky COS Representative konzultoval s interním oddělením technických služeb. Jakmile je zboží v požadovaném množství připraveno na skladě, pracovník zákaznického servisu připraví všechny speciální dokumenty, které jsou k přepravě zboží potřeba. Jedná se o například o dokumentaci pro námořní přepravu, akreditivy, dokumenty o nákladu pro potřeby proclení apod. Následně COS Representative koordinuje realizaci zásilky. To znamená, že jedná se smluvními přepravci a expedičními odděleními Armstrong s cílem včas a ve správném množství doručit zboží zákazníkovi. Mimo tyto činnosti spadá do pracovní náplně zaměstnanců COS centra také fakturace za realizované dodávky, řešení reklamací, vystavování dobropisů, reporting vedení, jednání s přepravci v případě poškození zboží během přepravy, atd.

Jedná se tedy o značně komplexní pozici. Proto je také po uchazečích vyžadována relevantní praxe. Značnou část pracovního dne COS Representative komunikuje (písemně a telefonicky) se zákazníky a interními odděleními společnosti (technické oddělení, expediční oddělení, aj.). Jelikož společnost působí globálně, je běžné, že COS Representative komunikuje o objednávce například ve španělském jazyce a poté, když plánuje přepravu zboží, „přepne“ do angličtiny. Někteří zaměstnanci pražského COS centra hovoří plynule i více než dvěma světovými jazyky.

6.2 Výběrový proces pro pozici COS Representative

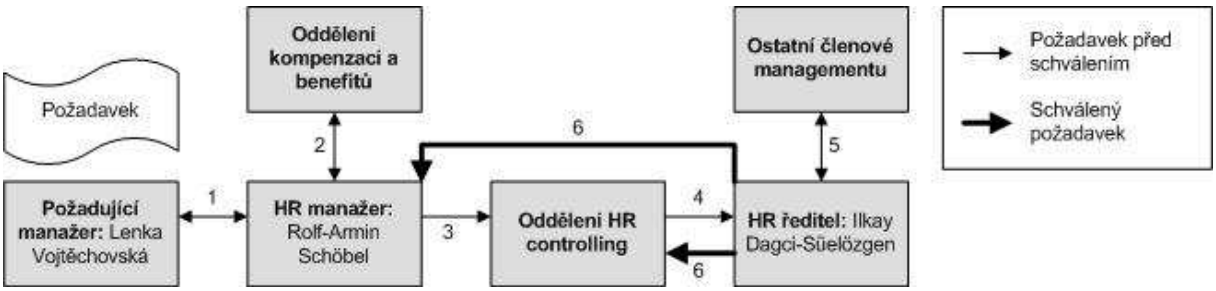
Proces náboru pro pozici COS Representative se ve společnosti Armstrong skládá ze dvou hlavních kroků. Prvním z nich je **proces schválení požadavku na obsazení pracovní pozice**. Manažeři společnosti se v tomto kroku musí řídit pevně stanovenými směrnicemi. Dalším krokem je vlastní **výběrové řízení**, ve kterém je manažerům ponechána větší volnost. Aby bylo možné zhodnotit možnost využití CBBI metodiky v COS centru společnosti Armstrong, je nutné provézt analýzu obou zmíněných kroků a identifikovat tak případná slabá místa současných postupů v rámci výběrového procesu.

6.2.1 Proces schválení požadavku na obsazení pracovního místa[17]

Tato kapitola slouží k analýze procesu, jež je spjat s potřebou obsadit nově otevřené pracovní místo v COS centru (v rámci společnosti Armstrong se však vztahuje na všechny pobočky a kanceláře). Vznikne-li potřeba přijmout nového zaměstnance, musí přímo nadřízený manažer realizovat všechny kroky, jež mu klade interní směrnice – jedná se o tzv. proces schválení požadavku na obsazení pracovního místa.

Proces schválení požadavku na obsazení pracovního místa je znázorněn v procesní mapě na obrázku č. 3. Jak je z mapy patrné, celý proces začíná tím, že manažerka COS centra vyplní požadavek na obsazení pracovní pozice (dále pouze požadavek). Struktura a jednotlivé položky požadavku jsou uvedeny v příloze 3. Dokument obsahuje například název pracovního místa, lokalitu kanceláře, číslo nákladového centra, důvod pro obsazování pracovního místa atd. Po vyplnění požadavku kontaktuje COS manažerka lokálního HR manažera a s ním konzultuje požadavek, spolu s popisem pracovního místa (dále pouze popis). Tyto dva dokumenty jsou následně předloženy ke schválení a úpravě do oddělení kompenzací a benefitů. V dalším kroku je pro danou pozici schválen rozpočet v oddělení HR controlling. Teprve odtud požadavek a popis putují k HR řediteli, který spolu s dalšími členy managementu pozici schválí nebo zamítne. V případě pozitivního vyjádření je informace o schválení evidována v oddělení HR controlling a poslána zpět HR manažerovi, který pak konečně rozhodne o zahájení hledání vhodného uchazeče. Toto je signál pro manažerku COS centra, že může pro pozici COS Representative začít realizovat vlastní nábor.

Obrázek 3 Procesní mapa schválení požadavku na obsazení pracovního místa



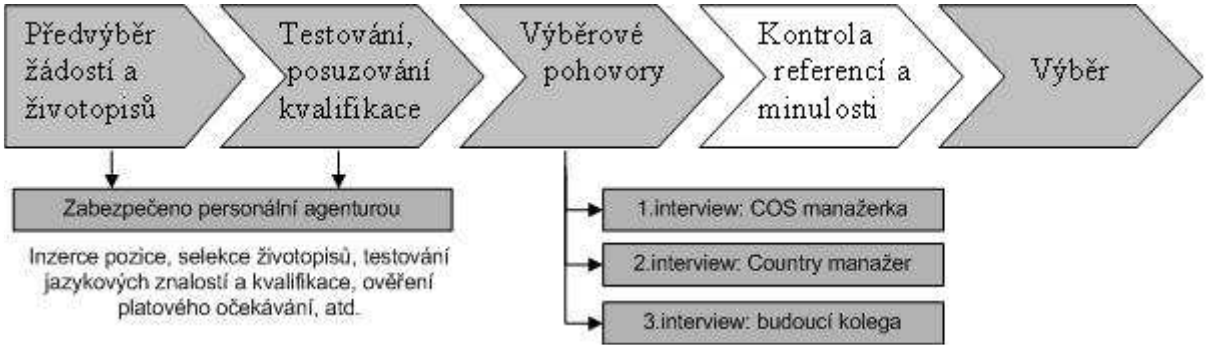
Zdroj: Interní informace společnosti Armstrong poskytnuté HR manažerem Rolf-Armin Schöbel

[17] Na základě rozhovoru s HR manažerem společnosti Armstrong, Rolf-Armin Schöbel

6.2.2 Výběrové řízení[18]

Jak je patrné z obrázku č. 4, společnost Armstrong při hledání vhodných uchazečů na pozici COS Representative realizuje čtyři z pěti literaturou doporučovaných kroků (NOE 2006, s. 147). Tyto kroky jsou na obrázku vyznačeny šedým stínováním. Kroky „předvýběr žádostí a životopisů“ a „testování, posuzování kvalifikace“ pro společnost Armstrong zabezpečuje personální agentura a nebude jim zde proto věnována další pozornost. Analýza bude zaměřena na stávající způsob výběrových pohovorů s uchazeči, kteří již splňují kvalifikační a jazykové požadavky (prošli prvními dvěma kroky výběrového řízení v personální agentuře).

Obrázek 4 Výběrové řízení na pozici COS Representative



Zdroj: NOE Raymond A., Hollenbeck John. R., et al.: *Fundamentals of Human Resource Management*. 1st edition. Vancouver: McGraw-Hill Ryerson Limited 2006, s. 147 (doplněno o praxi ve společnosti Armstrong)

Výběrové pohovory na pozici COS Representative jsou realizovány celkem tři. V prvním kole uchazeč absolvuje pohovor s COS manažerkou. V případě, že uchazeč uspěje v prvním kole, čeká jej ve druhém kole telefonický pohovor s Country manažerem. Country manažer je vedoucí obchodního týmu země, o jejíž zákazníky by se na pozici COS Representative uchazeč staral. Druhé kolo je méně formální povahy a slouží především k otestování jazykových znalostí a zjištění, jestli je uchazeč schopný profesionální komunikace po telefonu (tj. jestli bude vhodnou podporou obchodního zastoupení v té které zemi). Třetí a poslední kolo výběrového řízení pak uchazeč podstupuje s jedním z budoucích kolegů z pražské COS kanceláře. Jedná se o přátelský rozhovor, který uchazečovi umožňuje zjistit více detailů o daném pracovním místě. Jako důvod realizace třetího kola uvádí manažerka fakt, že má potenciál odhalit dříve neidentifikované skutečnosti a přispívá tak k vyšší objektivitě rozhodnutí o přijetí. Pravdou je, že několik uchazečů bylo zamítnuto až po třetím kole

[18] Na základě rozhovoru s COS manažerkou COS centra Armstrong, Lenkou Vojtěchovskou

výběrového řízení. Třetí pohovor tak má nesporně pro obsazování pozic v pražském COS centru své opodstatnění.

Jak manažerka zmiňuje, největší váhu ve výběrovém řízení má **první pohovor**. Zhodnocení možnosti a návrh způsobu využití CBBI metodiky v COS centru společnosti Armstrong tudíž vyžaduje detailnější rozbor tohoto prvního pohovoru.

Pohovor s manažerkou začíná představením společnosti Armstrong, včetně podrobnějšího popisu aktivit COS centra a jeho fungování v rámci globální působnosti společnosti. Toto představení prezentuje manažerka a uchazeč má během úvodní části možnost klást otázky, přičemž počet a povaha kladených otázek manažerce může naznačit hloubku uchazečova zájmu o pozici. Po představení společnosti dále hovoří COS manažerka, a sice o podmínkách práce a pracovní pozici COS Representative.

Následuje část, ve které je uchazeč vyzván, aby pohovořil o své poslední, popřípadě jiné relevantní pozici. Jedná se především o denní pracovní náplň, vztahy s bývalými kolegy apod. Podle toho, jaké skutečnosti uchazeč zdůrazní, se odvíjí další komunikace. Manažerka se většinou dotazuje na celou řadu doplňujících otázek. V podstatě není pevně dána struktura pohovoru – jak uvádí sama manažerka: *„směr pohovoru většinou vyplyne na místě“*.

Manažerka se během pohovoru, mimo jiné, zaměřuje na uchazečovu sebeprezentaci a důvody odchodů od bývalých zaměstnavatelů. Sleduje přitom uchazečovu řeč těla, pozornost neupírá pouze k životopisu.

Z typických otázek, které během pohovorů používá, uvádí manažerka například dotaz na to, kde se uchazeč vidí za pět let, jaká je jeho vysněná pozice a jaké má uchazeč silné a slabé stránky. Dále musí uchazeč sehrát s manažerkou modelovou situaci „rozezlený zákazník“, při které manažerka zastává roli nespokojeného zákazníka a uchazeč musí adekvátně reagovat. Těsně před koncem pohovoru uchazeč dostane otázku stresové povahy – proč si myslí, že právě on by měl být na pozici vybrán. Závěr pohovoru patří diskusi o způsobu trávení volného času uchazečů, o jejich koníčcích a tom, co je k realizaci těchto koníčků vede.

7 Přechod na CBBI v pražském COS centru

Cílem této diplomové práce je zhodnotit možnost a navrhnout způsob využití kompetenčně-behaviorálních pohovorů v COS centru společnosti Armstrong. Předchozí kapitoly představují pro naplnění tohoto cíle dostatečnou informační základnu. Tato kapitola přináší syntézu všech předchozích poznatků.

V první řadě **sumarizuje argumenty pro přechod na CBBI**. Jelikož existují pádné argumenty, proč by pražská pobočka společnosti měla CBBI metodiku používat, je potřeba **identifikovat a definovat klíčové kompetence** na pracovní pozici COS Representative**.** Tímto úkolem se zabývá kapitola 7.2. Teprve na základě znalosti klíčových kompetencí je možné přistoupit k vlastnímu **návrhu příručky k pohovoru**, jakožto hlavního nástroje CBBI metodiky. Návrhu příručky se velice podrobně věnuje kapitola 7.3.

Obrázek 5 přináší procesní mapu přechodu na CBBI metodiku. Je v ní zobrazen přehled všech kroků, které je nezbytné podniknout, aby mohla být CBBI metodika v pražském COS centru implementována.

Obrázek 5 Proces přechodu na CBBI – procesní mapa

Zdroj: autor

7.1 Argumenty pro přechod na CBBI

Definování relevantních argumentů pro přechod na CBBI metodiku je nezbytným krokem před vlastním návrhem CBBI metodiky. Logicky je nejprve nutné identifikovat v současně nastaveném výběrovém řízení slabá místa a možnosti směřující k jejich eliminaci. Do úvah o opodstatněnosti užívání CBBI metodiky je rovněž potřeba zahrnout i externě působící faktory.

Proto tato kapitola odhaluje tři nejvýznamnější důvody, proč by manažerka COS centra pro výběr dalších uchazečů měla zvážit užívání CBBI metodiky. Jednotlivé

důvody/argumenty jsou přehledně zvýrazněny v procesní mapě na obrázku 6 a dále upřesněny v sub-kapitolách 7.1.1 až 7.1.3.

Obrázek 6 Proces přechodu na CBBI – Argumenty pro přechod na CBBI metodiku

Zdroj: autor

7.1.1 Nedostatky současného výběrového pohovoru

Popis typického výběrového pohovoru v pražské kanceláři společnosti Armstrong (viz kapitola 6.2.2) umožňuje identifikovat celou řadu nedostatků.

Prvním nedostatkem je fakt, že pohovor není strukturovaný (jelikož se nedrží žádné pevně dané osnovy). Nestrukturovanost vede k nízké validitě pohovoru a nemožnosti objektivně srovnávat uchazeče mezi sebou.

Výčet typických otázek, jež manažerka pro pohovor využívá, je jednoznačně povahy tradičního pohovoru se všemi jeho zápory (viz tradiční pohovor, kapitola 1.1).

Další nedostatek spočívá v posloupnosti jednotlivých částí pohovoru. Uchazečovi je nejprve prezentována pracovní pozice (spolu s prostorem pro otázky), dotazován je až poté. Lze se domnívat, že uchazeč, na základě detailnější znalosti dané pozice, bude schopen vytušit, jaké odpovědi jsou žádoucí. Dá se tak říci, že uchazeč je vlastně k těmto odpovědím naveden a pohovor opět ztrácí na validitě (viz pravidla pro formulaci otázek, kapitola 3.3.3).

Bez výtky nezůstává ani závěrečná část pohovoru. V ní je uchazeč dotazován na způsob trávení volného času. Jedná se o typický příklad otázky, jež se nevztahuje k pracovní pozici. Otázky tohoto typu nelze jednoznačně označit za nekorektní, nicméně jejich využití může „sklouznout“ až ke kladení nezákonných otázek.

Nedostatky současného výběrového pohovoru v COS centru lze odstranit zavedením CBBI metodiky pohovoru do výběrového procesu. Lze tak dosáhnout až dvojnásobné validity pohovoru (viz kapitola 1) a identifikovat nejvhodnějšího uchazeče. Nejprve však následují další argumenty, hovořící ve prospěch zavedení této metodiky.

7.1.2 Cílová skupina uchazečů z oblasti SSC/BPO[19]

Další velice pádný argument pro zavedení CBBI metodiky souvisí s některými charakteristikami cílové skupiny potenciálních uchazečů o pozici COS Representative. Existuje totiž nepsané pravidlo, že uchazeči by měli mít pracovní zkušenost z oblasti tzv. *shared services center* či *business process outsourcing center* (SSC/BPO).

Na pražském trhu práce je možné oslovit celou řadu specialistů, kteří tento požadavek splňují. Jedná se o zaměstnance poboček nadnárodních společností jako například Accenture, SAP, Johnson and Johnson, Team Trackers, Honeywell atd. Tyto a další společnosti do Prahy v minulosti centralizovaly (popřípadě zastřešují pro jiné společnosti) některé operace - mimo jiné zákaznický servis. Jsou to právě zaměstnanci pracující v zákaznickém servisu SSC/BPO center, kteří jsou pro pražské COS centrum společnosti Armstrong nejvyhledávanějšími uchazeči. Jedná se o lidi s velice podobnými profily. Nejčastěji hovoří plynule dvěma světovými jazyky, mají zkušenost s prací v informačním systému SAP a na současné či minulé pozici zastávali některou z funkcí v rámci zákaznického servisu (přebírání objednávek, plánování dopravy, příprava dokumentace potřebné pro přepravu zboží, fakturace za dodané zboží apod.).

Na pražském trhu práce v oblasti SSC/BPO tedy není pro personální agenturu, jakožto dodavatele uchazečů do COS centra, problém doporučit velké množství vhodných profilů. Manažerka COS centra je poté doslova „zasypána“ uchazeči, jež do jednoho splňují výše zmíněné požadavky. Obzvláště v případech, kdy obsazení aktuálně otevřené pozice COS Representative není urgentní, manažerka vede pohovor se značným množstvím uchazečů v delším časovém úseku.

Jelikož pohovor s manažerkou není strukturovaný a jeho výstupem není žádné konkrétní celkové hodnocení uchazeče, je velice pravděpodobné, že si manažerka při rozhodování o přijetí nevybaví kvality starších uchazečů. Navíc, jak vyplývá z výše uvedeného, relevantní uchazeči disponují velice podobnými profily. Trvá-li výběrové řízení dva měsíce a na pohovor se dostaví více než deset uchazečů s velice podobnými zkušenostmi, není možné je mezi sebou objektivně srovnávat. Přitom cíl je jednoznačně daný – manažerka chce vybrat člověka, který bude v co možná největším rozsahu disponovat klíčovými kompetencemi a danou roli zastane lépe než ostatní uchazeči.

[19] Na základě rozhovoru s majitelem personální agentury, Tomášem Prajzlerem

Právě z tohoto důvodu je vhodné zavézt CBBI metodiku (viz kapitola 4, Přednosti CBBI). Metodika kompetenčně-behaviorálních pohovorů totiž do výběrového řízení vnese strukturovanost a rozhodnutí o přijetí či zamítnutí podloží konzistentními údaji za soubor všech uchazečů. Subjektivní názor rozhodovatele se v čase mění a vyvíjí – což je v případě déle trvajících výběrových řízení nežádoucí. Co je však neměnné, jsou požadované klíčové kompetence. Jakmile manažerka začne používat CBBI metodiku s příručkou k pohovoru, dostane se jí pro každého uchazeče konkrétního ohodnocení (které bude navíc velice objektivní). I kdyby výběrové řízení trvalo tři měsíce a manažerka se potkala s dvaceti uchazeči, na konci výběrového řízení jednoduše porovná výsledky jednotlivých uchazečů mezi sebou a vybere toho, který dosáhl v rámci jednotlivých kompetencí nejlepších výsledků.

7.1.3 Stabilní fluktuace a specifikace pracovního místa

Společnost Armstrong samozřejmě monitoruje fluktuaci a počet zaměstnanců ve všech zemích, ve kterých operuje. Data o počtu zaměstnanců a jejich fluktuaci v roce 2009 v rámci pražského COS centra uvádí příloha 4. Je možné zde snadno dohledat informaci o fluktuaci zaměstnanců ve výši 16%, kdy došlo k odchodu tří z devatenácti zaměstnanců. Jak potvrzuje HR manažer společnosti Armstrong i majitel dodavatelské personální agentury, podobná fluktuace se opakuje od založení COS centra každoročně a je třeba s ní počítat i do budoucna.

Příloha 4 rovněž stanoví, že záměrem do konce roku 2010, je zaměstnávat na pozici COS Representative v Praze dvacet zaměstnanců. Kdyby se tedy v roce 2010 udržela stabilní míra fluktuace a kancelář splnila cíl co do počtu zaměstnanců, bylo by třeba v tomto roce nabrat čtyři nové zaměstnance (tři kvůli fluktuaci a jednoho z důvodu cíle navýšení počtu zaměstnanců na dvacet).

Připravit a zavézt CBBI metodiku je časově náročný proces vyžadující značné úsilí (viz kapitola 5, Námitky proti používání CBBI). Jakmile je však metodika připravena, není třeba ji měnit do té doby, než se změní klíčové kompetence. Kdyby společnost nečelila žádné fluktuaci, ani nepotřebovala navýšit stav zaměstnanců, tvorba CBBI metodiky by mohla být neúčelná. V následujících letech lze však v COS centru očekávat (1) *stabilní fluktuaci v průměrné výši tří zaměstnanců za rok*. Navíc je zřejmé, že (2) *specifikace pracovního místa COS Representative se výhledově nebude měnit a klíčové kompetence tedy dlouhodobě nezmění svou podobu*. Vzhledem k těmto dvěma faktům je příprava metodiky kompetenčně-behaviorálních pohovorů velice vhodná a její zavedení opodstatněné. Bude-li mít manažerka metodiku k dispozici, může ji používat pro účely výběru zaměstnanců při libovolně vysoké

míře fluktuace do té doby, než dojde ke změně specifikace pracovního místa (která je však v případě pražského COS centra krajně nepravděpodobná).

7.2 Identifikace a definování klíčových kompetencí

V předchozí kapitole byly detailně rozebrány jednotlivé argumenty, jež předurčily vhodnost zavedení CBBI metodiky v pražském COS centru. Následuje tedy další krok prezentovaný v procesní mapě zavedení CBBI metodiky, a sice identifikace a definování klíčových kompetencí na pozici COS Representative.

Správná identifikace a definování kompetencí je absolutně esenciální činností před zavedením metodiky kompetenčně-behaviorálních pohovorů. Aby byla metodika co možná nejvíce validní, s potenciálem identifikovat nejlepší uchazeče, je identifikace klíčových kompetencí realizována za pomoci hned tří metod. Jak ukazuje procesní mapa na obrázku 7, jedná se o metody **konzultace s manažerkou, analýza pracovního místa a zkoumání kritických vlastností**.

Obrázek 7 Proces přechodu na CBBI – Identifikace a definování klíčových kompetencí

Zdroj: autor

7.2.1 Konzultace s manažerkou

Velice cenným zdrojem při získávání informací o nejdůležitějších požadavcích na určité pracovní místo je přímý nadřízený, manažer daného místa (viz kapitola 3.2.1). Z tohoto důvodu následuje výstup konzultace klíčových kompetencí s manažerkou COS centra. Na základě konzultace byl stanoven předběžný seznam klíčových kompetencí pro pozici COS Representative.

Jedná se o následující kompetence (seřazeno podle priorit):

1. **silná orientace na zákazníka,**
2. **samostatnost, rozhodnost a schopnost nést zodpovědnost,**
3. **odolnost vůči stresu / asertivita,**
4. **schopnost naslouchat,**
5. **zaměření na detail, analytické myšlení,**
6. **loajalita.**

Předběžný seznam kompetencí je třeba popsat detailněji. Může se totiž stát, že jednotlivé kompetence budou v různých společnostech nazývány jinak. Jedna společnost například může jednu z kompetencí nazvat *orientace na zákazníka*, zatímco jiná společnost tu samou kompetenci pojmenuje *péče o zákazníka*. Zde je důležité podotknout, že nejde ani tak o název kompetence, jako spíše o její definici a popis typických vzorů chování, jež danou kompetenci doprovází.

Každá společnost musí definovat klíčové kompetence „na míru“ pro pracovní místo, jež se chystá obsazovat. Toho se dá dosáhnout tak, že tyto kompetence sledují žádoucí chování spojené s danou pozicí. Toto žádoucí chování by mělo být takové, které se slučuje s úspěšným pracovním výkonem na daném pracovním místě. Při definování kompetence je vhodné využít sloveso – definice kompetence pak popisuje akci, na kterou je možné ptát se vhodně položenými CBBI otázkami. Předběžný seznam kompetencí, stanovený manažerkou COS centra, bylo nutné rozvést (z důvodu jejich přílišné obecnosti) do osmi kompetencí, které jsou podrobně popsány v tabulce 13.

tabulka 13 Názvy a popisy klíčových kompetencí pro pozici COS Representative

Název kompetence	Popis kompetence
Orientace na zákazníka	Neustále pečuje a respektuje zájmy vnějších i vnitřních zákazníků, což směřuje ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.
Plánování a organizace	Je schopný samostatně rozhodovat o způsobu řešení pracovních úloh (a přidělených zdrojích) za účelem dosažení cíle; je rovněž schopný nést za tato rozhodnutí zodpovědnost.
Odolnost vůči stresu	Je schopný vyrovnat se se stresovou situací – například zvládá řešit více úkolů najednou; je schopen zdárně vyřešit jednotlivé úkoly pod časovým tlakem.

Asertivita	Dovede prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem.
Schopnost naslouchat	Umí identifikovat klíčové informace (požadavky/instrukce) na základě vyslechnutí ústních pokynů; nesoustředí se ihned na vlastní odpověď, je schopen aktivně naslouchat za účelem pochopení potřeb zákazníka/kolegy, apod.
Analytické myšlení	Dovede analyzovat komplexní informaci a následně využít logické myšlení za účelem správného (kvalifikovaného) rozhodnutí.
Zaměření na detail	Předchází chybám díky přirozené pozornosti věnované detailům; dává přednost podrobnostem před obecným celkem.
Loajalita	Je věrný, prakticky ochotný dodržovat závazky vůči nadřízené osobě, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení.

Zdroj: autor

Aby bylo možné kompetence měřit, je nutné pro ně specifikovat typické, žádoucí vzory chování. Jak uvádí kapitola 3.2, pro účel identifikace a definování klíčových kompetencí (a typických vzorů chování) slouží **analýza pracovního místa** nebo **technika zkoumání kritických vlastností**. Z důvodu dosažení co nejvyšší validity při zavedení CBBI metodiky v COS centru společnosti Armstrong následuje aplikace obou výše zmíněných technik.

7.2.2 Analýza pracovního místa COS Representative

Teorii analýzy pracovního místa byla věnována kapitola 3.2 – v ní byly definovány jednotlivé kroky analýzy pracovního místa: sběr informací, popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Sběr informací o pracovním místě COS Representative provádí ve společnosti Armstrong Oddělení lidských zdrojů a na tomto místě mu nebude věnována další pozornost. Na základě sběru informací je koncipován **popis pracovního místa COS Representative**. Originální popis je uveden v příloze 2, hlubší rozbor pozice byl proveden v kapitole 6.

V této kapitole bude, ze všech tří kroků analýzy pracovního místa, věnována největší pozornost **specifikaci pracovního místa COS Representative**. Zde je vhodné připomenout, že specifikace pracovního místa představuje seznam požadavků, které pracovní místo klade

na pracovníka. Specifikace slouží k definování klíčových kompetencí a pro ně typických vzorů chování.

Ačkoli konzultace klíčových kompetencí s manažerkou COS centra přinesla celou řadu relevantních informací, je vhodné tuto konzultaci doplnit o „pevná data“ přímo z Oddělení lidských zdrojů. Data pro potřebu přípravy CBBI metodiky poskytl, včetně jejich konzultace, HR manažer společnosti Armstrong. Vůbec nejdůležitější dokument, který Oddělení lidských zdrojů bylo ochotné sdílet, je právě specifikace pracovního místa COS Representative. Tento dokument přináší příloha 5 a následující text z ní vychází.

Požadavky kladené na pracovníka COS Representative člení Oddělení lidských zdrojů do čtyř kategorií od A do D. Důvodem tohoto členění není stupeň významnosti jednotlivých požadavků, nýbrž jejich věcná souvislost. Lze si tak snadno všimnout, že tyto čtyři skupiny jsou navzájem heterogenní a vnitřně homogenní.

Kategorie A stanoví, že uchazeč by měl být schopen nezávisle činit významná rozhodnutí. Zároveň je potřeba, aby dokázal nést zodpovědnost za více různorodých činností a sám řešit s nimi spojené problémy.

V kategorii B se uvádí požadavek přátelského vystupování vůči ostatním a schopnost poskytovat rady a informace po telefonu. Pomyslným průnikem těchto požadavků je pak předpoklad, že uchazeč bude schopen diplomaticky řešit stížnosti a případné telefonáty s nepříjemnými či rozezlenými zákazníky. Důraz je rovněž kladen na týmového ducha.

Kategorie C je poněkud obsáhlejší. Jednotlivé požadavky v podstatě upřednostňují uchazeče, který je schopen pracovat v konzistentním, neměnném pracovním prostředí, na denní bázi jednat se stejnými lidmi a být za všech okolností trpělivý. Uchazeč by zkrátka měl zvládat práci, která se vyznačuje často se opakujícími pracovními úlohami, vyžadujícími dlouhodobé užití osobního počítače. Od uchazeče se dále v kategorii C vyžaduje, aby byl trpělivým posluchačem a neměl problém s dodržováním nastavených procedur, směrnic a procesů.

Poslední kategorie je označena písmenem D. Spadají sem požadavky týkající se přesnosti a preciznosti odváděné práce. Uchazeč musí být orientován na detaily a frekventovaně kontrolovat dokumenty a objednávky tak, aby zabezpečil soulad odvedené práce s nejrůznějšími standardy a regulacemi. Je naprosto nezbytné, aby byl uchazeč velmi přesný a rozvážný v případných nových typech situací (i přes opakující se povahu pozice mohou nastat a nastávají). Jedině díky takovéto vysoké míře korektnosti lze předejít neshodám a konfliktům.

Z rozboru specifikace pracovního místa jednoznačně vyplývá fakt, že uvedené skupiny požadavků ve velké míře korelují s kompetencemi, jež definovala COS manažerka. Tato skutečnost je samozřejmě pozitivní a naznačuje konzistenci mezi vnímáním pozice Oddělením lidských zdrojů (jež specifikaci postavilo na exaktním sběru informací a popisu pracovního místa) a přímou nadřízenou COS specialistů.

7.2.3 Zkoumání kritických vlastností COS Representative

Již bylo zmíněno, že technika zkoumání kritických vlastností slouží k identifikaci vlastností, jimiž disponují nejvýkonnější pracovníci. Analýza způsobu výkonu práce těchto vysoce úspěšných jedinců je velice vhodnou metodou, která klíčové kompetence dokáže odhalit. Z tohoto důvodu byla pro účel sestavení co možná nejexaktnější příručky k pohovoru opět oslovena COS manažerka, která měla mezi svými podřízenými označit onoho nejvýkonnějšího pracovníka. Nejvýkonnějším pracovníkem je podle manažerky Ana Clérisse, COS Representative s mnohaletou zkušeností, vybavená francouzským jazykem na úrovni rodilého mluvčího a aktivní znalostí španělského a anglického jazyka. Následující text vychází z podrobného rozhovoru s touto COS Representative. Jedná se o aplikaci metody zkoumání kritických vlastností prostřednictvím analýzy popisu způsobu výkonu práce.

Zaměstnankyně říká, že COS pozice stojí v samém centru dodavatelského řetězce, vprostřed mezi externími a interními zákazníky. Právě proto se domnívá, že **orientace na zákazníka** je absolutně esenciální pro úspěšný výkon práce na pozici COS Representative a dále dodává, že *„COS Representative musí umět přepnout na různé způsoby komunikace podle toho, jestli zrovna jedná s obchodním zástupcem, plánovačem výroby nebo koncovým zákazníkem“*. Jako další velmi zásadní dovednost Ana Clérisse zmiňuje dovednost **práce s informacemi**. COS Representative totiž musí zajistit koloběh informací napříč dodavatelským řetězcem tak, aby byly informace předávány bez chyby, včas a správným lidem. Doslova říká, že *„informace jsou nejmocnějším nástrojem člověka na této pozici a účelem pozice je sdílet informace“*. Je to právě síla informací, díky níž COS Representative může ovlivnit spokojenost zákazníka a úroveň servisních služeb.

Nezbytné osobní charakteristiky dále zahrnují **velice dobré komunikační dovednosti** (obzvláště důležité při řešení problémů), schopnost „vžít se do zákazníkovy kůže“ a **dokázat pochopit jeho problém a přiřadit mu prioritu**. COS Representative by rovněž měl být **sebevědomý**, neboť lidé, se kterými jedná, ho musí vnímat jako rovnocenného partnera, který je schopen kvalifikovaně **řešit jejich problémy a činit zásadní rozhodnutí**. Další důležitou

vlastností je **organizační schopnost**, jež se odráží v každodenní práci s množstvím informací. Ana Clérisse si rovněž nedovede výkon svého zaměstnání představit bez interakce s ostatními členy COS týmu a vyzdvihuje tak požadavek **týmového ducha**. Říká, že možnost spolehnout se na kolegy je na této pozici naprostou nezbytností a že *„své kolegy potřebuje zrovna tak, jako oni potřebují ji“*. V neposlední řadě je třeba, aby zaměstnanec na dané pozici zvládal **pracovat pod časovým tlakem**. Tento tlak zaměstnanec nesmí vnímat negativně, nýbrž jako prvek, který ho v pozitivním slova smyslu pobízí k rychlému (zároveň však i kvalitnímu) řešení pracovních úloh a ve finále tak vede ke spokojenosti zákazníka.

Respondent mezi kvalifikační požadavky řadí schopnost práce s PC, dobrou znalost ERP systému (SAP), základní povědomí o dodavatelském řetězci a zkušenost se skladovým hospodářstvím a logistikou. Rovněž je prý dobré, aby COS Representative ovládal alespoň základy účetnictví. Naprostou samozřejmostí je pak jazyková vybavenost a hluboká znalost produktů společnosti Armstrong (poskytnutá během počátečních školení).

7.3 Návrh příručky k pohovoru

Konzultace s manažerkou COS centra, ve spojitosti s analýzou pracovního místa a metodou zkoumání kritických vlastností, vygenerovala celou řadu potenciálně klíčových kompetencí, na něž by se CBBI pohovor měl zaměřit. Je evidentní, že některé z těchto kompetencí se za využití výše zmíněných třech metod prolínají či opakují. Některým rovněž byla přiřazena vyšší priorita než jiným.

Nejvýznamnější průnik pomyslných množin požadavků na uchazeče bylo možné vysledovat v oblastech, které definuje tabulka 14. Tabulka srovnává všechny tři užité metody a na základě shody mezi dvěma a více kompetencemi definuje ty klíčové. Kompetence obsažené v tabulce negarantují jejich úplný popis - ten byl předmětem předcházejících kapitol. Tabulka tak slouží spíše pro verifikaci shody mezi nejvýznamnějšími kompetencemi, jimiž by uchazeč na pozici COS Representative měl disponovat. Zde je na místě pouze doplnit, že některé dílčí kompetence, spadající pod metodu „Konzultace s manažerkou“, byly spojeny či doplněny tak, aby vytvořily kompetence souhrnnější. Jedná se o kompetence „Schopnost naslouchat; Komunikační dovednosti“ a „Odolnost vůči stresu; Asertivita“. Poslední řádek tabulky obsahuje kompetence, jež byly zmíněny pouze jednou z metod a je proto na místě je označit za méně významné (nebudou předmětem příručky k pohovoru).

tabulka 14 Průnik kompetencí - požadavků na uchazeče

Konzultace s manažerkou	Analýza pracovního místa (specifikace pracovního místa)	Zkoumání kritických vlastností	Klíčová kompetence?
Plánování a organizace	Nezávislé rozhodování a schopnost nést zodpovědnost (A)	Schopnost řešit problémy a činit zásadní rozhodnutí, organizační schopnost	ANO
Schopnost naslouchat; Komunikační dovednosti	Schopnost efektivní komunikace po telefonu a práce s informacemi (B)	Komunikační dovednosti	ANO
Orientace na zákazníka		Orientace na zákazníka	ANO
Odolnost vůči stresu; Asertivita		Sebevědomý, schopný pracovat pod časovým tlakem	ANO
Analytické myšlení		Práce s informacemi, schopnost pochopit problém a přiřadit mu prioritu	ANO
Zaměření na detail	Přesnost a preciznost odváděné práce (D)		ANO
Loajalita	Trpělivost v konzistentním, neměnném pracovním prostředí (C)	Týmový duch	NE

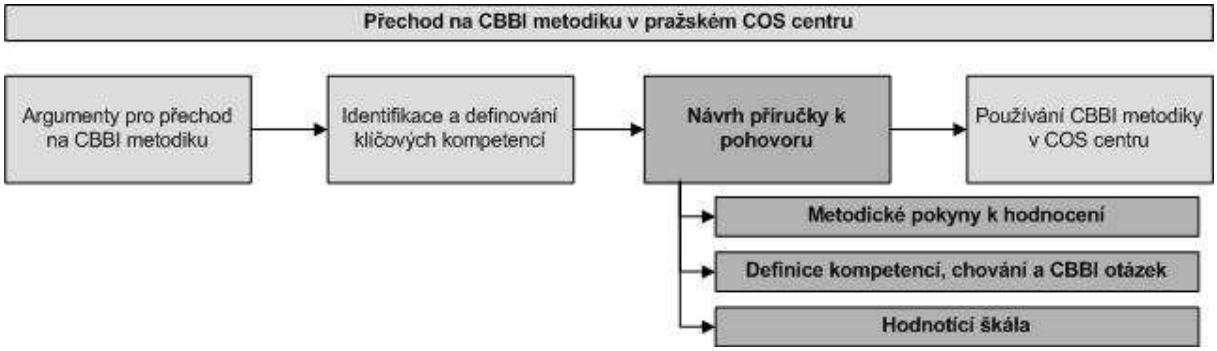
Zdroj: autor

V tabulce se podařilo identifikovat šest klíčových kompetencí, jež musí být součástí CBBI metody pohovorů (a tedy i příručky k pohovoru), mají-li být do COS centra společnosti Armstrong přijati pouze ti nejvhodnější uchazeči. Počet klíčových kompetencí nebyl stanoven

náhodně, nýbrž vychází z empirického doporučení (YEUNG 2008, s. 70), zmíněného v kapitole 5.

Následující tři kapitoly vycházejí z osvědčených postupů pro tvorbu příručky k pohovoru, jež doporučuje odborná literatura (YEUNG 2008, s. 126). Jak je možné vyčíst v procesní mapě na obrázku 8, příručka k pohovoru by měla obsahovat tři oddíly. Jedná se o (1) metodické pokyny k hodnocení, (2) definice kompetencí (spolu s typickými vzory chování) a CBBI otázky a (3) hodnotící škálu.

Obrázek 8 Proces přechodu na CBBI – Návrh příručky k pohovoru



Zdroj: autor

7.3.1 Metodické pokyny k hodnocení

Příručka k pohovoru nutně musí na první straně obsahovat metodické pokyny k hodnocení uchazečů. Zajistí se tak konzistentnost realizovaných pohovorů a jednotlivým uchazečům se dostane vždy objektivního hodnocení. Nejedná se o rozsáhlý text. Personalista nebo manažer by si měl tyto pokyny před každým pohovorem přečíst a především se jimi řídit. Tabulka 15 přináší jednotlivé pokyny.

tabulka 15 Metodické pokyny k hodnocení

S vlastním hodnocením počkejte, až pohovor skončí.
Přečtěte si všechny poznámky o chování a jednáních uchazeče, které jste během pohovoru pořídil. Zvýrazňovačem označte klíčové výrazy (ve vztahu ke klíčovým kompetencím), které uchazeč použil.
Přečtěte si definici první klíčové kompetence (spolu s typickými vzory chování) a srovnejte ji s příklady, které jsou obsaženy ve vašich poznámkách z pohovoru.
Shrňte poznatky o tom, jestli příklady chování a jednání, jež uchazeč zmínil, jsou v souladu s danou kompetencí. Tyto poznatky vysvětlete a zapište.
Ohodnoťte uchazeče pomocí hodnotící škály.
Tento proces opakujte pro další kompetence, dokud je všechny nevyčerpáte.

Zdroj: YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment*. 1st edition. London: Kogan Page Limited 2008, s. 127

7.3.2 Definice kompetencí, typické chování a CBBI otázky

Druhý oddíl příručky k pohovoru je jednoznačně nejobsáhlejší. Tvoří jej totiž definice kompetencí, s nimi spojené typické vzory chování a předem připravené CBBI otázky. Použité názvy a definice kompetencí vycházejí z výše použité metody „konzultace s manažerkou“.

Tvorba přiřazených typických vzorů chování se skládala z několika kroků. Nejprve byl logickou úvahou vytvořen jejich návrh – tak, aby vzory chování korespondovaly s výchozí definicí kompetence. Ve druhém kroku byl návrh porovnán a upraven tak, aby vzory chování stavěly na popisu a specifikaci pracovního místa (viz příloha č. 2 a 5). V posledním kroku byly tyto upravené návrhy konzultovány s manažerkou a znovu modifikovány. Realizací těchto tří kroků bylo dosaženo souladu mezi chováním „ideálního uchazeče“ a vzory chování, jež budou sloužit k hodnocení uchazečů na pozici COS Representative.

Možná nejdůležitější součástí příručky k pohovoru jsou předem připravené CBBI otázky. Otázky byly formulovány tak, aby naprosto respektovaly všechny zásady a pravidla pro tvorbu CBBI otázek (viz kapitola 3.3). Pod každým odstavcem s CBBI otázkami je v příručce rovněž odkaz na metodu STAR. Díky tomuto odkazu se personalista či manažer neopomene, po uchazečově odpovědi na CBBI otázku, dotazovat více „do hloubky“ – na konkrétní situaci, úlohu, jednání a výsledek spojené se sledovanou kompetencí.

Za odkazem na metodu STAR by mělo následovat volné místo na zapisování uchazečova odpovědí. Je důležité, aby volného místa bylo co možná nejvíce (alespoň jeden

volný list) a personalista si tak mohl dělat velké množství poznámek, které po skončení pohovoru bude porovnávat s typickými vzory chování. Z praktických důvodů se v diplomové práci tyto volné listy samozřejmě nevyskytují.

Následuje šest klíčových kompetencí pro pozici COS Representative, jejich definice, typické vzory chování, přiřazené CBBI otázky a odkazy na metodu STAR.

Plánování a organizace

Definice:

Dovede samostatně rozhodovat o způsobu řešení pracovních úloh (a přidělených zdrojích) za účelem dosažení cíle; je rovněž schopný nést za tato rozhodnutí zodpovědnost.

Typické vzory chování:

- Ke komplexním úkolům přistupuje tak, že je nejprve rozdělí na jednodušší, zvladatelnější.
- Je schopen samostatně rozhodovat a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost.
- Předem si stanovuje časový harmonogram dílčích úloh, které jsou potřebné k dosažení kýženého výsledku, efektivně řídí vlastní čas.
- Zabývá se otázkou „Jaké zdroje budou pro řešení úkolu potřeba“.
- Vytváří rezervní plány pro případ problémových situací během řešení úkolu.

CBBI otázky:

- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy jste se musel vypořádat s komplexním úkolem. Jak jste v tomto případě organizoval práci, kterou bylo třeba vykonat?
- Řekněte mi o nejtěžším rozhodnutí, jaké jste za poslední dobu učinil. Co bylo na tomto rozhodnutí tak složité a jaký proces jste pro toho rozhodnutí využil?
- Dejte mi příklad toho, jak jste určil prioritu jednotlivých úkolů při řešení komplexního úkolu.
- Povězte mi o situaci, kdy jste podnikl nějaké kroky k tomu, abyste lépe zorganizoval svoji práci a vyhověl tak vícero časovým lhůtám.
- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy jste měl za úkol splnit více úkolů/projektů najednou. Popište, jak jste postupoval a jak jste se rozhodoval, co kdy udělat.

Metoda STAR, dotazy na konkrétní: situaci, úlohu, jednání, výsledek.

Komunikační dovednosti (a schopnost naslouchat)

Definice:

Je schopen efektivně komunikovat (písemně i ústně). Umí identifikovat klíčové informace na základě vyslechnutí ústních pokynů; nesoustředí se ihned na vlastní odpověď, je schopen aktivně naslouchat za účelem pochopení potřeb zákazníka/kolegy.

Typické vzory chování:

- Hovoří zřetelně a nahlas, v interakci s klientem či týmem je schopen efektivně sdělit nejdůležitější informace.
- Dokáže měnit styl komunikace podle cílové audience/posluchačů, rozpozná moment vhodný pro prezentaci vlastního sdělení a dokáže jej využít.
- Umí připravit a poskytnout efektivní formální prezentace. Během výkladu hledá zpětnou vazbu, aby si potvrdil, že je obsahu komunikace porozuměno.
- Je schopen psát dokumenty, které stručně a srozumitelně vyzdvihují hlavní fakta.
- Dovede identifikovat klíčové informace na základě vyslechnutí ústních pokynů a nesoustředí se přitom ihned na vlastní odpověď.

CBBI otázky:

- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy jste musel vysvětlit velice komplexní myšlenku nebo proces. Jak jste to udělal? Byl jste úspěšný?
- Popište mi situaci, kdy jste měl potíž srozumitelně sdělit vaši myšlenku jinému člověku/kolegovi. V čem spočívala potíž tuto myšlenku předat?
- Popište mi situaci, kdy jste byl úspěšný především díky vaší schopnosti efektivní ústní komunikace.
- Řekněte mi o situaci, kdy jste musel získat komplexní informaci a musel se tak ptát vícero osob na vícero otázek.
- Popište mi situaci, kdy jste ke splnění úkolu dostal pouze ústní pokyny.

Metoda STAR, dotazy na konkrétní: situaci, úlohu, jednání, výsledek.

Orientace na zákazníka

Definice:

Neustále pečuje a respektuje zájmy vnějších i vnitřních zákazníků, což směřuje ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.

Typické vzory chování:

- Klade doplňující otázky, aby porozuměl potřebám zákazníka.
- Při interakci se zákazníkem je přátelský a entusiastický.
- Přizpůsobuje styl jednání a chování tak, aby odpovídal osobnímu stylu jednotlivých zákazníků.
- Hledá způsoby, jak pomoci zákazníkovi s jeho požadavky a problémy.
- Často překračuje, ne jenom naplňuje, zákazníkova očekávání.

CBBI otázky:

- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy jste udělal vše, co bylo ve vašich silách, abyste vyřešil zákazníkův požadavek a zákazník i přesto nebyl spokojen.
- Dejte mi příklad situace, kdy jste využil vaší schopnosti jednat s lidmi k úspěšnému vyřešení zákazníkova požadavku.
- Povězte mi o situaci, kdy si zákazník stěžoval na špatnou úroveň služeb/vadný produkt. Jak jste se v této situaci zachoval?
- Všichni z nás občas musejí jednat s nepříjemnými lidmi. Obzvláště náročné je pak poskytovat takovýmto lidem služby. Popište mi situaci, kdy jste byl v jednání s nepříjemným zákazníkem úspěšný.

Metoda STAR, dotazy na konkrétní: situaci, úlohu, jednání, výsledek.

Odolnost vůči stresu (a asertivita)

Definice:

Je schopný vyrovnat se se stresovou situací – například zvládá řešit více úkolů najednou; je schopen zdárně vyřešit jednotlivé úkoly pod časovým tlakem. Dovede prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem.

Typické vzory chování:

- Je-li pod časovým tlakem, dokáže velice rychle přiřadit úkolům prioritu, řešit je a přitom se nepoddává stresu.
- Téměř vždy najde způsob, jakým vyřešit problémy a dostat se přes překážky.
- Je pro něho přirozené vyvinout extra snahu, je-li potřeba v krátkém termínu dosáhnout kýžených výsledků.
- Je zdravě sebevědomý. Vyžaduje-li to situace, je schopen prosadit vlastní názor či stanovisko.

CBBI otázky:

- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy jste musel řešit více úkolů najednou pod časovým tlakem. O jaké se jednalo úkoly a jak jste se s nimi vyrovnal?
- Můžete zmínit příklad, kdy jste nezvládl stresovou situaci? Co to udělalo s vaším sebevědomím?
- Můžete zmínit příklad, kdy jste zvládl stresovou situaci pomocí prosazení vlastního názoru?
- Stalo se vám někdy, že termín dokončení určitého úkolu byl během jeho plnění podstatně zkrácen? Jak jste v takovém případě postupoval a jak jste se cítil?
- Čas od času se v pracovním procesu všichni cítíme přetíženi. Kdy a během jakého projektu/úkolu jste se takto naposledy cítil vy?
- Popište mi úkol nebo projekt, který od vás vyžadoval práci pod stresem.

Metoda STAR, dotazy na konkrétní: situaci, úlohu, jednání, výsledek.

Analytické myšlení

Definice:

Dovede analyzovat komplexní informaci a následně využít logického myšlení za účelem správného (kvalifikovaného) rozhodnutí.

Typické vzory chování:

- Problémy člení na jejich esenciální části.
- Je schopen předem identifikovat informace, které budou pro analýzu/kvalifikované rozhodnutí potřeba.
- V datech rychle identifikuje vzorce a trendy, demonstruje schopnost logického myšlení.
- Dovede činit rozhodnutí a navrhovat řešení, i když jsou výchozí data neúplná či nejednoznačná.

CBBI otázky:

- Řekněte mi o nejkomplexnější a nejsložitější informaci, jakou jste kdy musel analyzovat.
- Někdy se stane, že i když data studujeme ze všech možných úhlů pohledu, uděláme při jejich interpretaci chybu. Řekněte mi příklad, kdy se toto stalo vám.
- Dejte mi příklad, kdy jste zachytil v analyzovaných informacích nesrovnalost, která mohla, kdybyste ji přehlédl, způsobit významné problémy.
- Někdy čelíme nepřebernému množství dat a informací, jež potřebujeme analyzovat. Řekněte mi o příkladu, kdy jste se v takovéto situaci nalezl a jaké konkrétní kroky jste podnikl k tomu, abyste ze všech dat identifikoval pouze ta nejdůležitější.

Metoda STAR, dotazy na konkrétní: situaci, úlohu, jednání, výsledek.

Zaměření na detail

Definice:

Předchází chybám díky přirozené pozornosti věnované detailům; dává přednost podrobnostem před obecným celkem.

Typické vzory chování:

- Automaticky, přirozeně věnuje vyšší pozornost detailům.
- Před odevzdáním dokumentu (odeslání e-mailu apod.) vícekrát kontroluje jeho obsah, aby identifikoval případné chyby či nepřesnosti.
- Směrnice, procesy a procedury dodržuje s naprostou přesností - chce si být jist, že všechny jejich části jsou splněny.
- Dokonce i rutinní či opakující se úkoly řeší se zvýšenou pozorností.
- Po dokončení úkolu porovnává výsledek s tím, co bylo očekáváno či plánováno.

CBBI otázky:

- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy vám vaše pozornost vůči detailům pomohla vyvarovat se chybě.
- Dejte mi příklad situace, kdy jste našel chybu tam, kde si jí ostatní kolegové nevšimli?
- Dejte mi příklad situace, kdy jste nevěnoval detailům tak velkou pozornost, jak by bylo v dané situaci adekvátní.
- Řekněte mi o nějaké situaci, kdy jste věnoval příliš veliký pozor detailům a opomenul jste tak obecnou rovinu problému.
- Dejte mi příklad situace, kdy jste obešel část směrnice nebo procesu, abyste rychleji dosáhl kýženého výsledku.
- Dejte mi příklad situace, kdy jste z důvodu časové tísně odeslal e-mail s chybou nebo odevzdal dokument s chybou.

Metoda STAR, dotazy na konkrétní: situaci, úlohu, jednání, výsledek.

7.3.3 Hodnotící škála

Hodnotící škála slouží k převedení získaných odpovědí na konkrétní hodnoty. Je to vlastně jakýsi můstek, umožňující kvalifikované rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče. Vlastní ohodnocení se realizuje tak, že odpovědi uchazeče jsou srovnávány s typickými vzory chování pro danou kompetenci a následně jim je přidělena číselná hodnota ze škály. Pro pozici COS Representative postačí pětistupňová škála, uvedená v tabulce 16. Podle toho, jestli uchazeč zmínil všechny nebo žádné typické vzory chování, může dostat 5 (zmínil všechny typické vzory chování) nebo pouze 1 bod (nezmínil téměř žádný typický vzor chování).

tabulka 16 Hodnotící škála pro pozici COS Representative

5 = Excelentní	Absolutní shoda mezi typickými vzory chování a chováním uchazeče.
4 = Dobrý	Uchazeč zmínil značné množství příkladů relevantního chování.
3 = Uspokojivý	Soulad uchazečova chování s typickými vzory chování je průměrný.
2 = Neuspokojivý	Shoda uchazečova a typického vzoru chování je podprůměrná.
1 = Bezvýznamný	Bylo popsáno velmi málo nebo žádné příklady příbuzného chování.

Zdroj: TURNER Tom S.: *Behavioral interviewing guide: A Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews.* 1st edition. Victoria: Trafford Publishing 2004, s. 38

Je zřejmé, že počet přidělených bodů nemusí být u různých hodnotitelů vždy stejný. To platí zejména u velkých korporací, kdy uchazeči podstupují pohovor s různými hodnotiteli. Může zde dojít k nekonzistentnímu hodnocení z důvodu jeho subjektivizace. V praxi je tento nedostatek řešen např. tak, že se stejným uchazečem vedou pohovor dva personalisté nezávisle na sobě. Tito následně, rovněž nezávisle na sobě, ohodnotí uchazečovy odpovědi. V případě nesouladu přidělených hodnot spolu personalisté konzultují argumenty, proč kompetenci ohodnotili daným počtem bodů. Z této konzultace musí vyplynout konsenzus (nikoli např. průměr) ohledně finální hodnoty dané kompetence.

Diplomová práce navrhuje CBBI metodiku pro relativně malou organizaci (v COS centru pracuje 20 zaměstnanců), ve které je první výběrový pohovor vždy realizován manažerkou. Jelikož navrhovanou metodiku a příručku bude používat vždy stejná osoba, užití hodnotící škály bude v čase pro všechny uchazeče konzistentní a společnost se vyvaruje problému subjektivizace.

Poté, co personalista ohodnotí uchazečovy odpovědi, je nutné konkrétní hodnoty zanést do výsledkové tabulky podle jednotlivých kompetencí. Logicky může uchazeč dostat maximálně 30 (v šesti kompetencích zmínil všechny typické vzory chování) a minimálně 6 bodů (v šesti kompetencích nezmínil téměř žádný typický vzor chování). Tyto dvě hodnoty jsou extrémy, většina uchazečů se bude pohybovat někde mezi nimi. Výsledková tabulka by měla obsahovat sloupce pro více uchazečů, aby bylo možné je mezi sebou porovnat. Příklad výsledkové tabulky maximálně a minimálně úspěšného uchazeče přináší tabulka 17.

tabulka 17 Výsledková tabulka

Jméno uchazeče:	**Maximálně Úspěšný**	**Minimálně Úspěšný**
Plánování a organizace	5	1
Schopnost naslouchat; Komunikační dovednosti	5	1
Orientace na zákazníka	5	1
Odolnost vůči stresu; Asertivita	5	1
Analytické myšlení	5	1
Zaměření na detail	5	1
Celkové ohodnocení	**30**	**6**
Průměrné ohodnocení	**5**	**1**

Zdroj: autor

Zde zbývá jen připomenout (viz kapitola 3.4.2), že rozhodování o přijetí či zamítnutí uchazeče je možné doplnit o:

1. **překážky pro přijetí,**
2. **analýzu všestrannosti či vyhraněnosti a**
3. **ověření referencí.**

Překážky pro přijetí by bylo vhodné nastavit u dvou vůbec nejvýznamnějších kompetencí, které byly identifikovány všemi třemi metodami v kapitole 7.2. „Plánování a organizace“ spolu s kompetencí „Schopnost naslouchat; Komunikační dovednosti“ jsou na pozici COS Representative naprosto esenciální. Z tohoto důvodu je potřeba pro tyto kompetence při hodnocení uchazečů nastavit překážky pro přijetí alespoň ve výši tří bodů.

Uchazeči, kteří v rámci ohodnocení těchto dvou kompetencí nedosáhnou stanoveného minima, by měli být z výběrového řízení vyřazeni.

Rozhodnutí ohledně přijímání všestranných či vyhraněných uchazečů je v rukou manažerky a nelze zde předložit jednoznačné doporučení. V případě COS centra bude v reálné situaci rozhodování na základě analýzy všestrannosti a vyhraněnosti závislé na celé řadě okolností (např. národnost zákazníků, dynamika přidělených trhů apod.). Právě tyto okolnosti většinou předurčují, jestli by měl nově přijatý zaměstnanec excelovat pouze v některých kompetencích nebo naopak jestli by jeho kompetenční profil měl být vyvážený.

V současnosti nejsou pro výběr zaměstnanců do COS centra ověřovány reference (viz kapitola 6.2.2). Tento krok lze vedení společnosti jednoznačně doporučit. Jedná se o standardní krok výběrového řízení, jež může podstatně zvýšit validitu finálního rozhodnutí o přijetí.

8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit možnost a navrhnout způsob využití kompetenčně-behaviorálních pohovorů v pražské pobočce mezinárodní společnosti Armstrong World Industries, Inc..

Teoretická část diplomové práce byla věnována detailnímu popisu CBBI metodiky, včetně stanovení jejích výhod ve srovnání se základními typy pohovorů. Jednotlivé kapitoly týkající se teorie CBBI poskytly obecný návod pro zavedení této metodiky do systému výběru zaměstnanců v libovolné společnosti.

V praktické části diplomové práce bylo realizováno, v souladu se stanoveným cílem, zhodnocení možnosti využití CBBI metodiky v COS centru společnosti Armstrong Word Industries, Inc.. Jelikož byly identifikovány pádné argumenty pro zavedení této metodiky do systému výběru zaměstnanců, následoval návrh způsobu využití kompetenčně-behaviorální metodiky. Tento návrh byl zpracován ve formě strukturované příručky k pohovoru, která obsahuje všechny náležitosti k tomu, aby mohla být ihned v pražském COS centru využívána. Příručka obsahuje metodické pokyny k hodnocení, definice klíčových kompetencí spolu s příslušnými behaviorálními otázkami a hodnotící škálu.

Tvorba příručky k pohovoru probíhala za častých konzultací s manažerkou COS centra, zaměstnankyní na pozici COS Representative, HR manažerem společnosti a majitelem dodavatelské personální agentury. Proto je příručka uzpůsobena na míru potřebám společnosti a diplomová práce má potenciál fungovat jako školící materiál CBBI metodiky pro manažerku COS centra a zároveň jako exaktní nástroj pro realizaci CBBI pohovorů a hodnocení kandidátů.

Zavedením této metodiky do systému výběru zaměstnanců může manažerka pobočky dosáhnout až dvojnásobné validity při rozhodování o přijetí uchazečů na pozici COS Representative. Právě vysoká validita zajistí, že do společnosti budou přijímáni pouze ti nejvhodnější uchazeči, což se pozitivně promítne do produktivity a výkonnosti manažerkou řízeného COS centra.

Literatura

1. ARMSTRONG Michael: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BERMAN Jeffrey A.: *Competence-based employment interviewing*. 1st edition.. Westport: Quorum Books 1997. ISBN 1-56720-050-8
3. DVOŘÁKOVÁ Zuzana: *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
4. HOEVEMEYER Victoria A.: *High-impact interview questions: 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job*. 1st edition. New York: AMACOM 2006. ISBN-13: 978-0-8144-7301-6
5. KOUBEK Josef: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
6. KOUBEK Josef: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
7. NOE Raymond A., Hollenbeck John. R., et al.: *Fundamentals of Human Resource Management.* 1st edition. Vancouver: McGraw-Hill Ryerson Limited 2006. ISBN-13: 978-0-07-090799-7
8. PETTERSEN Normand, DURIVAGE André. *The Structured Interview: Enhancing Staff Selection.* 1st edition. Québec: Presses de l'Université du Québec 2008. ISBN 978-2-7605-1537-6
9. TURECKIOVÁ M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0405-6
10. TURNER Tom S.: *Behavioral interviewing guide: A Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews.* 1st edition. Victoria: Trafford Publishing 2004. ISNB 1-41204285-2
11. YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment.* 1st edition. London: Kogan Page Limited 2008. ISBN 978-0-7494-5164-6
12. PETERSON T.: *Brainteaser or Interview Torture Tool?* [online]. Human Resources Consultants Association 2003.

    Dostupné z WWW: http://www.hrca.com/documents/JulyAugust2003.pdf

13. *How to answer competency-based question on application forms and at interview* [online]. Canterbury, University of Kent.

    Dostupné z WWW: http://www.kent.ac.uk/careers/compet/skillquest.htm

14. *Guidelines for Writing a Competency Based Job Description* [online]. Chicago, Northwestern University 2004.

    Dostupné z WWW: http://www.northwestern.edu/hr/forms/guideposdesc.pdf

15. *Competencies* [online]. Fort Lauderdale, Workitect, Inc. 2010.

    Dostupné z WWW: http://www.workitect.com/competency_systems.html

16. *Competency Tools* [online]. Newtown, ITAP International, Inc. 2010.

    Dostupné z WWW:

    http://www.itapintl.com/tools/competency-tools/competencytools.html#Transcriptor

17. Interní dokumenty společnosti Armstrong:

    Popis pracovního místa COS Representative

    Specifikace pracovního místa COS Representative

    Požadavek na obsazení pracovní pozice

    Počet zaměstnanců a fluktuace

Příloha 1: Srovnání základních typů pohovorů[20]

	Typické otázky	Výhody užití	Nevýhody užití
Tradiční pohovor	„Pracujete raději v týmu nebo samostatně?“ „Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“ „Kde se, po kariérní stránce, vidíte za pět let?“	Obecné povědomí (uchazeč není zaskočen) Množství otázek za krátký časový interval Může rychle rozkrýt vhodnost/nevhodnost umístění uchazeče	Obecné povědomí (možnost připravit si odpověď) Těžko identifikovatelné rozdíly mezi jednotlivými uchazeči
Situační pohovor	„Jak byste jednal v situaci, kdy by po vás váš nadřízený požadoval udělat něco neetického nebo nelegálního?“	Možnost porovnat ideální a uchazečovu odpověď	Předpoklad, že se uchazeč v budoucnu zachová tak, jak odpověděl
Pohovor s řešením složitého problému	„Jak byste řídil projekt, který by zajistil, aby lidé v ČR začali jezdit automobilem na levé straně vozovky?“ „Jak byste zvážil letadlo bez užití váhy?“	Odhalí schopnost analytického myšlení, důvtip, kreativitu Simuluje stresovou situaci	Vhodné používat pouze v high-tech a poradenských společnostech

[20] (HOEVEMEYER 2006, s. 5-14)

Příloha 2: Popis pracovního místa COS Representative[21]

Armstrong DLW Europe
JOB DESCRIPTION – CUSTOMER SERVICE REPRESENTATIVE

Company: Armstrong Floor Products Czech Republic s.r.o.	**Department:** COS Prag **Job holder:** COS representative
Reporting to: COS manager shipping,	**Reporting to the job holder are:** Sales representatives, delivery + logistics, planning, credit management

Job Purpose:
Customer service

Responsible for:

- Optimal customer service by means of demand
- Fluently purchase order processing in cooperation with other internal departments, e.g. logistics
- Maintenance of customer master data and project data in the IT system
- Optimal support of field representative and key account manager for achieving turnover and sales figures
- Price approval according to internal guidelines
- Compliance with SOX guidelines

Qualifications:

Educational/Vocational training:
- Commercial education
- Requirement of foreign languages

Practical Experience:
- Experience in sales office – as possible in customer service center, familiarity with branch

Special Knowledge
- SAP, PC experience
- Fluently foreign language (depending on the field of work)

[21] Interní dokumenty společnosti

General Activities:

- Recording and supervising of orders
- Stock checking
- Acquiring alternative suggestions for non available goods
- Supervising of reservations
- Obtaining, confirmation and supervising of delivery dates – transmitting or confirming to the customer
- Managing of technical customer requests in cooperation with internal technical service department
- Preparing of special country specific documents, e.g. certificates, documents for seafreight shipment or letter of credit
- Managing of special shipments with forwarding agent in cooperation with internal shipping department
- Reporting about important business transactions
- Optimizing business transactions
- Special sales (obsolete)
- Credit-/debit notes
- Bonus
- Complaints and transport damages

Příloha 3: Požadavek na obsazení pracovní pozice[22]

Armstrong
FLOOR PRODUCTS EUROPE

JOB REQUISITION

Position Title COS Rep Spain	**Location** Prague	**Grade** 7
Type of Work (Check as applicable) ☒ Full-Time ☐ Part-Time ☐ Temporary for the period of months ☐ extension of temporary position for month(s)	**Department/Operation** COS **Cost Center**	**Salary Range** Currency: CZK
Reason for Vacancy ☐ New Position ☒ Replacement, , termination date:	**Budgeted?** ☒ Yes ☐ No	**Requested Start Date**

Summary of Key Responsibilities
(Brief description of what the person will be doing in this job including % travel required)

Customer Service for Spain

Requirements
(Experience, education, skills, designations, etc.)

Service minded attitude, good team player, good communicator, flexible.
Good computer / soft ware knowledge, preferably with experience in customer service work, relationship builder with customers & understand customer requirements. At least fluent in English&Spanish.

Business Justification
(Why do we need this position, What would be the impact of no recruitment)

Customers in Spain are currently served out of the Prague office but Aniko Antalova is leaving Armstrong to make an intership in Luxembourg in UN.
We still need to be able to serve the Spanish market.

Following section to be completed by HR

Recruiting Channel		*Estimated Recruiting Costs*
☐ Internal Posting	External Posting via: ☐ Print Media ☒ Search Firm ☐ Temp Agency ☐ Internet Posting ☐ Other; Please specify:	5000 Currency: EUR

Approval Status

	Name	Approval Date	Comment
Requesting Manager	Lenka Vojtechovska	25.03.2010	
HR Representative	Rolf-Armin Schöbel	25.03.2010	
HR Director AFP-E	Ilkay Dagci-Süelözgen		
Management Board AFP-E			

[22] Interní dokumenty společnosti

Příloha 4: Počet zaměstnanců a fluktuace[23]

Feb 10						
Reporting Country/Region: Prague						
HR Location: Prague						

Headcount	Actual Year End 2009	Plan Year End 2010	Actual month	Variance Actual/Plan	Revised Plan	
Salaried - Grade 14 and above	0	0	0	0		
Salaried - Grade 13 and below	19	20	19	-1		
Hourlies	0	0	0	0		
Total	19	20	19	-1	0	
Direct Sales Headcount (included in figures above)	0	0	0	0		

Note: Headcount should not include Inactives, Temps from Agencies and Apprentices

	Total for Year 2009		Total Actuals for current month		Year To Date totals	
Turnover	No. of EE	% of EE	No. of EE	% of EE	No. of EE	% of EE
Voluntary Turnover grade 14 and above	0	-	0	-	0	-
Voluntary Turnover salaried grade 13 and below	3	15.79%	0	0.00%	3	94.74%
Voluntary Turnover Hourlies	0	-	0	-	0	-
Total	3	15.79%	0	0.00%	3	94.74%
Voluntary Turnover Direct Sales Staff (included in the figures above)	0	-	0	-	0	-
Involuntary Turnover grade 14 and above	0	-	0	-	0	-
Involuntary Turnover salaried grade 13 and below	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Involuntary Turnover Hourlies	0	-	0	-	0	-
Total	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Involuntary Turnover Direct Sales Staff (included in the figures above)	0	-	0	-	0	-

Resourcing/Staffing	Total open positions at end of previous Month	Total filled positions during current Month	Direct Sales positions filled during current Month	Total open positions at end of current Month	Total on-hold positions at end of current Month	Direct Sales positions open or on-hold
Salaried - Grade 14 and above	0	0	0	0	0	0
Salaried - Grade 13 and below	0	0	0	0	1	0

Resourcing/Staffing (Time to fill)	Previous Year Average	Current Year Average	
Time to fill			To be filled by

Movements and Starters	Totals for Previous Month	Totals for Current Month	YTD Total	
No. of new EE started	1	1	3	Lopez
Promotions	0	0	0	
Internal transfers	0	0	0	

[23] Interní dokumenty společnosti

Příloha 5: Specifikace pracovního místa COS Representative[24]

The focus of this job is on producing high quality, detailed work based on established standards, guidelines and procedures. Precise, consistent work output is essential requiring patience and a willingness to handle and complete one task at a time. The job environment is stable, based on known relationships with people and well-defined processes.

Job knowledge and competency is built through structured step-by-step training and positive, supportive coaching from management and peers. Communication with others is based on knowledge of repetitive job routines and procedures gained from sufficient on the job experience.

Consistent, error free work based on defined regulations and standards are key measures of job performance success. The job environment promotes steady, methodical work output so that job routines can be completed on time and error-free.

This position is designed to develop a valued technical expert, who, recognized and supported by management and a stable work environment, can deliver quality work on a consistent basis.

JOB CHARACTERISTICS

Below are the salient job characteristics, summarized and categorized. For best success, find candidates who thrive in the environment described below.

Pace and Variety of Activities

- Steady, even pace to promote accuracy and quality of work
- Repetitive routines
- Complete set of procedures and tasks completed before new ones are begun

Focus

- Technical/analytical focus
- Work within established systems, standards, and procedures
- Communication based on job knowledge and expertise

Decision-Making

- Decision-making within clearly defined job scope
- Based on defined policies and procedures
- Supported by management

Communication and Collaboration

- Focused on job knowledge and expertise
- Helpful, supportive communication with management and peers
- Collaborative approach in structured job environment

Delegation and Leadership Style

- Leadership focused on consistent, accurate, quality work output
- Supportive, non-threatening leadership style
- Delegation to others when appropriate, using training, coaching and on the job experience

[24] Interní dokumenty společnosti

Factor A

Responses Checked

- Making major decisions independently
- Being responsible for a number of varied activities
- Trouble-shooting problems independently

Factor B

Responses Checked

- Developing friendly personal relations with others
- Providing services, support or information by telephone
- Overcoming objections or hostility diplomatically
- Developing team spirit in associates and subordinates

Factor C

Responses Checked

- Working at a consistent and steady pace
- Being calm and patient at all times
- Working with the same people on a daily basis
- Handling repetitive work without becoming impatient
- Maintaining a consistent work pace for long periods
- Maintaining continuity of normal work flow despite interruptions
- Doing the same tasks day after day
- Working with a computer for long periods of time
- Doing filing or other general clerical work
- Using office or other machines for greater part of the workday
- Working at a steady pace with little time pressure
- Being a patient, sympathetic listener
- Working most of the time in one fixed location
- Working comfortably with established routines and procedures

Factor D

Responses Checked

- Checking the details of work for accuracy
- Meeting scheduled deadlines
- Assuring compliance with standards and regulations
- Assuring compliance with laws and company policies and regulations
- Consistently carrying out the directions of supervisor
- Using prudent judgment in new situations
- Closely checking the correctness of work done by self or others
- Maintaining complete, accurate records
- Protecting the company against risk
- Concentrating on detail work
- Tactfully avoiding disagreements or conflicts