



# PROFILOVÁNÍ KANDIDÁTŮ

2025

MAREK VELAS

[marekvelas@edufactory.cz](mailto:marekvelas@edufactory.cz)

???

? Kolik z vás někdy najalo kandidáta, který se na pohovoru zdál skvělý, ale v praxi selhal?"

? Kolik z vás už někdy najalo kandidáta jen proto, že vám byl prostě sympatický?

? Máte někdy pocit, že pohovor je spíš hra na to, kdo se líp naučil scénář?

? Ten člověk byl skvělejší! ...ale vlastně nevím proč.?"

## PROČ PROFILOVÁNÍ???

- ✓ Špatně vybraný člověk vás **stojí stovky hodin**
- ✓ Většina pohovorů je **divadlo o tom, kdo je lepší herec/herečka**
- ✓ Když neměříme, **zůstává "jen" pocit**
- ✓ „dobrý dojem“ není metrika

# CO JE EFEKTIVNÍ PROFILOVÁNÍ KANDIDÁTŮ?

Profilování kandidátů=

umění **rozpoznat**,

**kdo** se nejen **hodí** na danou pozici,

ale i kdo v ní **uspěje**.



**AHOJ!**



**ROZEZNAT KANDIDÁTA JE BOJ NA VÍCE FRONTÁCH...**



# CO NÁS OVLIVŇUJE při náboru...



## The Three-Parted Brain



**Lizard Brain**  
(Brain stem and cerebellum)  
Autopilot  
Fight & Flight



**Mammal Brain**  
(Limbic System)  
Emotions  
Memories  
Habits  
Attachments



**Human Brain**  
(Neo-Cortex)  
Language, abstract  
thought, imagination,  
consciousness, reasoning,  
rationalising

(From Paul D. MacLean's model of the "Triune Brain")



## Reptilní mozek (mozkový kmen / amygdala)

- Funguje **instinktivně** a zajišťuje přežití – neustále vyhodnocuje, **zda nám něco hrozí**.
- Typicky - “něco mi na něm neseď”.



**HR dopad:** Pokud výběr řídí reptilní mozek, hrozí **instinktivní odmítnutí kvalitních lidí**, kteří nezapadají do šablony bezpečí.



## Savčí mozek (limbický systém)

- Řídí **emoce, sociální vztahy a hledání bezpečí**.
- Typicky - když máme pozitivní asociaci **dáváme plusové body** i bez důkazů.  
**Pohodlí a jistota**, takže preferuje kandidáty, kteří jsou „příjemní“, „sympatičtí“ nebo „někoho připomínají“ – a to i za cenu přehlédnutí kompetencí.



**HR dopad:** Savčí mozek může **zvýhodňovat „kamarády“, pohodáře nebo známé typy**, čímž **zvyšuje riziko kulturní uniformity** a přehlížení různorodého talentu.



## Lidský mozek (prefrontální kortex)

- Řídí **logiku, plánování, rozhodování a vědomé cíle**.
- Je schopen **přesně hodnotit fakta, kompetence, potenciál a přínos**, ale... podílí se jen na cca **20 % rozhodnutí** – většinu přebírají podvědomé mozky.
- Aby mohl fungovat, musí být „ztišeny“ emoce a instinkty. Jinak je přehlušen.



**HR dopad:** Bez strukturovaných otázek, analytických nástrojů a času na vyhodnocení **nemá lidský mozek šanci prosadit racionální rozhodnutí.**

# NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI HODNOCENÍ

- **BIAS „PODLE SEBE SOUDÍM TEBE“:**

- Náborář si vybírá kandidáty, kteří mu jsou sympatičtí, ale to neznamená, že budou výkonní.
- Jak se tomu vyhnout? Používat strukturované pohovory a jasně definovaná kritéria.

- **SOUSTŘEDĚNÍ NA FORMÁLNÍ VZDĚLÁNÍ:**

- „Má titul z Harvardu“ neznamená „bude výkonný“.
- Příklad: Kandidát s MBA vs. samouk s praktickými projekty – kdo je lepší volba?

- **EFEKT „POSLEDNÍHO DOJMU“:**

- Kandidát, který na konci pohovoru řekne něco vtipného nebo odvážného, zůstává v paměti lépe než ten, kdo celý pohovor odpovídal přesně na otázky.
- Jak se tomu bránit? Udělat si „**CHLAZENÍ**“ – přehodnotit kandidáty až po několika hodinách.

# PŘED POHOVOREM





## FACEBOOK SCREENING



**Cíl:** Zjistit, zda je kandidát v souladu s firemními hodnotami (ne nástrojem k diskriminaci!)

- Sdílí toxické nebo extremistické příspěvky?
- Vystupuje respektujícím způsobem, nebo napadá druhé?
- Má veřejné fotky/sdílení, která by ohrožovala bezpečnostní nebo právní standardy firmy?



**Příklad:** Kandidát žádá o práci a na FB veřejně sdílí nevhodný obsah nebo dezinformace → závažný red flag.

## LINKEDIN SCREENING



**Cíl:** Ověřit odbornost a profesní zralost

- Co sdílí a komentuje? Je to odborný obsah, nebo jen buzzwordy?
- Kdo ho sleduje / koho sleduje? (Např. sleduje oborové lídry nebo motivační kouče?)
- Má doporučení (endorsements) od kolegů, nebo jen od přátel?

 **Příklad:** Kandidát tvrdí, že je sales expert, ale jeho feed tvoří motivační citáty bez vlastního obsahu = red flag.



## INSTAGRAM SCREENING



**Cíl:** Ověřit osobní značku, autenticitu, případně estetické cítění (u kreativních pozic)

- Má veřejný profil? Co prezentuje – hodnoty, životní styl, přístup k práci?
- Je konzistentní s tím, co říká na pohovoru?
- Vizuální cit pro detail (např. u grafika, stylisty, fotografa)?



**Příklad:** Kandidát do marketingu sdílí silné, konzistentní story, tvoří vlastní obsah → ukázka osobního brandingu v praxi.

# RÁMEC JAK BUDEME POSTUPOVAT?



## **MODEL "3C" – COMPETENCE, CHARACTER, CULTURE**

- **Competence** – Má kandidát potřebné dovednosti a znalosti pro výkon práce?
- **Character** – Má správný přístup, hodnoty, integritu, zodpovědnost?
- **Culture** – Zapadne do týmu a firemního prostředí? Sdílí hodnoty firmy?

👉 Pokud chybí kompetence, můžeš je doučit.

**Ale pokud nesedí charakter nebo kultura, budete řešit problémy.**



## "HEAD – HANDS – HEART"

-  **HEAD** – Umí přemýšlet? Má potřebné znalosti, úsudek, logiku?
-  **HANDS** – Má praktické zkušenosti? Dokáže něco vytvořit, řešit, udělat?
-  **HEART** – Má zápal, motivaci a hodnoty v souladu s firmou?

 **Funguje dobře při hodnocení juniorů i seniorů, protože zahrnuje holistický přístup.**

# BĚHEM POHOVORU





# „PĚTISLOŽKOVÝ PŘÍSTUP K PROFILOVÁNÍ“ – KONKRÉTNÍ ZPŮSOBY

## 1 HARD SKILLS – JAKÉ MÁ KONKRÉTNÍ DOVEDNOSTI?

-  **TECHNIKA:** Praktický úkol před pohovorem (např. připrav prezentaci, napiš kus kódu, navrhni jednoduchou kampaň)
-  **NÁSTROJ:** Předpřipravené testy dovedností (IT, finance, komunikace atd.)
-  **TIP:** U obchodníka: nechej ho udělat 5min "PREZENTACI" na reálný produkt

## 2 SOFT SKILLS – JAK KOMUNIKUJE?

-  **TECHNIKA:** Obrácený pohovor – kandidát se ptá tebe
-  **NÁSTROJ:** Testy a aplikace, která hodnotí sociální chování a EQ
-  **TIP:** Nechej kandidáta popsat komplexní téma svými slovy – ideálně laickému publiku

## 3 KOGNITIVNÍ PŘÍSTUP – JAK PŘEMÝŠLÍ?

-  **TECHNIKA:** Simuluj situaci (např. klient zruší objednávku těsně před uzávěrkou – co uděláš?)
-  **NÁSTROJ:** Pro role vytvořte reálné problémové scénáře
-  **TIP:** Požádej kandidáta, aby ti vysvětlil, jak zjednodušit proces nebo zlepšit konkrétní KPI

## „PĚTISLOŽKOVÝ PŘÍSTUP K PROFILOVÁNÍ“ – KONKRÉTNÍ ZPŮSOBY

### **4** Motivace – Proč tu práci chce?

-  **TECHNIKA:** Behaviorální otázky typu: „Kdy jste naposledy dobrovolně udělal něco navíc pro tým?“
-  **NÁSTROJ:** Použij základní rámec **STAR+** (Situation, Task, Action, Result, plus Reflexe)
-  **TIP:** Ptej se na budoucnost: „Co by pro vás znamenalo být tady úspěšný po 1 roce?“

### **5** Kultura – Zapadne do týmu?

-  **TECHNIKA:** Role-play – simuluj běžnou situaci z týmové práce, nechej ho reagovat
-  **NÁSTROJ:** Test kulturní fit, týmové role a chování v tlaku
-  **TIP:** Předlož mu dilema: „Jeden kolega přetěžuje tým, druhý je pomalý – co byste navrhl/a?“

# „PRAKTICKÝ MODEL 3C“ – KONKRÉTNÍ METODY K APLIKACI

## **1** COMPETENCE (SCHOPNOSTI):

-  **TECHNIKA:** Zrcadlový test – kandidát má vysvětlit svoji odbornost tak, aby tomu rozuměl i laik
-  **Nástroj:** Testy dovedností založené na konkrétních situacích z praxe
-  **PŘÍKLAD:** Pro účetního připrav fakturu s několika chybami – ať je najde

## **2** CHARACTER (OSOBNOST):

-  **TECHNIKA:** Model „Silná vs. slabá stránka v přímém střetu“
-  **Nástroj:** „Kdy jste byl v minoritě názorů a musel jste prosadit svůj přístup?“
-  **PŘÍKLAD:** Zeptej se, jak by řešil nepříjemný feedback od juniora – sleduj obranné reakce

## **3** CULTURE (FIREMNÍ FIT):

-  **TECHNIKA:** Firemní dilema – „Na poradě slyšíte kolegu říkat něco, s čím zásadně nesouhlasíte. Co uděláte?“
-  **Nástroj:** Interní hodnotový test – sada krátkých otázek postavených na hodnotách firmy
-  **PŘÍKLAD:** Dej kandidátovi na výběr mezi dvěma typy rozhodnutí – sleduj, které preferuje

# BEHAVIORÁLNÍ POHOVORY & PSYCHOMETRIE



- **Technika STAR+ (Situation, Task, Action, Result + Reflexe)**
  - „Když se dostanete do konfliktu s kolegou, jak ho řešíte?“
  - „Popište mi situaci, kdy jste měli překročit deadline – co jste udělali?“
- **Test „mám se bát?“ - Jak poznat toxického kandidáta?** Podívej se na vzorce v odpovědích:
  - Obviňuje bývalé zaměstnavatele?
  - Používá pasivní jazyk („byl jsem nucen“) místo aktivního („rozhodl jsem se“)?
- **Tříkrokový dotazovací postup - Když kandidát tvrdí, že je „výborný v komunikaci“?** položte mu tři navazující otázky:
  1. „Kdy jste naposledy vyřešil složitý konflikt mezi kolegy?“
  2. „Jak byste postupoval, kdyby váš klient byl nespokojený?“
  3. „Jak se měří úspěch v komunikaci?“
  - Pokud nezná odpovědi, je to jen prázdná fráze.

# PŘED FINÁLNÍM ROZHODNUTÍM



## ✓ 1. Nezapomeňte na referenční hovory

- **Proč:** Reference od lidí, kteří s kandidátem přímo spolupracovali, často odhalí to, co pohovor nezachytí.
- **Jak:** Místo šéfa požádej o kontakt na bývalého kolegu. Často ví víc a mluví upřímněji.
- **Otázka:** „Kdybyste si mohl vybrat, šel byste s tímto člověkem znovu do týmu?“

## ✓ 2. Sledujte kariérní trajektorii

- **Proč:** Náhodné skoky mezi pozicemi nebo obory mohou ukazovat na nestabilitu.
- **Jak:** Hledej příběh v datech – každá změna by měla mít logické vysvětlení.
- **Otázka:** „Co bylo hlavním důvodem každé vaší změny práce?“

## ✓ 3. Poslouchejte intuici, ale neignorujte fakta

- **Proč:** Lidská intuice je cenná, ale často ovlivněná předsudky nebo náladou.
- **Jak:** Vždy své pocity ověř proti konkrétním kritériím nebo bodovacím tabulkám.
- **Tip:** Zapiš si první dojem, ale rozhoduj až po analýze odpovědí a výsledků testů.

#### ✓ 4. Ověřujte přímou zkušenost, ne opakovaná tvrzení

- **Proč:** Kandidáti často „oprašují“ fráze (např. „vedl jsem tým“) bez důkazu.
- **Jak:** Ptej se na konkrétní situace, počty, výsledky, dopad.
- **Otázka:** „Kolik lidí jste vedl, jak dlouho, a co bylo největší výzvou v tom týmu?“

#### ✓ 5. Zapojte více hodnotitelů (princip 4 očí)

- **Proč:** Různí lidé vidí různé věci – snižuješ riziko „osobní slepoty“.

## ✓ 6. Vždy testuj, nehodnot' jen pocitově

- **Proč:** Kandidáti mohou být výborní „řečníci“, ale špatní v reálné práci
- **Jak:** Zapojte praktický test / simulaci.
- **Příklad:** Místo otázky „Umíte pracovat pod tlakem?“ → „Tady je modelová situace. Máte 5 minut na řešení.“

## ✓ 7. Sleduj, jak se kandidát ptá tebe

- **Proč:** Kvalita otázek odhalí zájem, orientaci v oboru i kritické myšlení.
- **Jak:** Dobrý kandidát se zajímá o tým, cíle firmy, zpětnou vazbu, ne jen o benefity.
- **Red flag:** „A kolik dní dovolené je navíc?“ jako první otázka.
- **Green flag:** „Jak vypadá úspěch na této pozici po 6 měsících?“

## Co si odnést do praxe - REKAPITULACE

- ♦ **3C (Competence – Character – Culture)** - nejen co kandidát umí, ale **kým je**
- ♦ **HEAD – HANDS – HEART** přidává holistický pohled
- ♦ **Strukturované otázky a testy**
- ♦ **Ověřujte reference a zapojujte kolegy**
- ♦ **Sociální sítě jako screening** nejsou šmírován

 „Nehledejme ideální kandidáty. Hledejme ty, kteří budou skutečně fungovat – v naší realitě, ne na papíře.“

# DÍKY ZA ČAS A UŽIJTE SI DEN



- **marekvelas@edufactory.cz**
- **[linkedin.com/in/marek-velas/](https://www.linkedin.com/in/marek-velas/)**



**Marek Velas**

Founder @EDUpunk | Learning  
design @Reactgirls.com | AI &...

