

Vedení přijímacího rozhovoru

1. Úvod

Přijímací rozhovor (lépe snad rozhovor, který je vedený ještě před rozhodnutím o přijetí uchazeče na konkrétní pozici) jen jednou z několika příležitostí, kdy personalista vede interview se současným nebo potencionálním zaměstnancem. K personalistickému (tj. do určité míry “diagnostickému” rozhovoru, jehož jedním z aktérů je personalista na příslušné řídicí a organizační úrovni) dochází obvykle při následujících příležitostech:

1. výběrové řízení na určitou pozici
2. vstupní pohovor s novým zaměstnancem
3. pohovor o možnosti uplatnění na jiné pozici ve firmě v případě organizačních změn
4. pohovor při odchodu zaměstnance z firmy z jeho vlastní vůle
5. rozhovor při nuceném odchodu zaměstnance (nejčastěji jde o výpověď danou zaměstnavatelem z důvodu organizačních změn)

Mezi těmito případy jsou poměrně značné rozdíly - nejen co se týče jejich obsahu, ale i formy, s jakou je rozhovor veden, cíle, kterého má být rozhovorem dosaženo (z pohledu personalisty i zaměstnance) apod.

Není však dobré žádný z těchto případů podcenit - společně mají to, že zde personalista vždy vystupuje jménem firmy a vlastně ji reprezentuje před veřejností, jejímž zástupce je právě potencionální nebo odcházející zaměstnanec. Všechny jsou tedy z pohledu firmy důležité - ať už jde o to, **rozhodnout se správně o přijetí** nejvhodnějšího uchazeče na určitou pozici (nebo naopak - **rozhodnout se správně o nepřijetí** určitého uchazeče a zamezit tak odmítnutí člověka, který by mohl být v budoucnosti pro firmu značným přínosem), nebo o vytváření obrazu firmy v očích veřejnosti, kdy zprostředkovatelem tohoto obrazu je často člověk, který pohlíží na celou firmu (vzhledem ke své situaci) negativně.

V této stati se soustředíme především na první případ, tj. na specifika vedení přijímacího rozhovoru, tj. rozhovoru, jehož účelem je výměna informací mezi uchazečem o zaměstnání ve firmě a jejím zástupcem, zde personalistou.

2. Hlavní účel přijímacího - výběrového rozhovoru

Jaké jsou **cíle obou stran** v tomto procesu výměny informací?

Cílem uchazeče pochopitelně je vyvolat co nejlepší dojem a zvýšit tak pravděpodobnost toho, že bude jednak přijat, jednak přiměřeně odměňován (= placen). Zároveň se uchazeč snaží získat co nejvíce informací o konkrétní pracovní pozici.

Cílem zástupce firmy (personalisty) je zjistit, nakolik uchazeč splňuje požadavky toho místa, o které se uchází; v pojetí moderní personalistiky pak i zjistit, zda jeho schopnosti odpovídají celkovým potřebám firmy natolik, že by bylo výhodné pro něj případné pracovní místo vytvořit.

Přijímací rozhovor je zároveň jedinou a prakticky nezastupitelnou metodou, kterou je možno zjistit, nakolik uchazeč “zapadne” do firemní kultury - řada uchazečů velice dobře

splňuje veškeré kvalifikační předpoklady, má i požadované schopnosti a dovednosti, ale ve firmě dlouhodobě neuspěje: Každou organizaci je nutno chápat jako dynamický a otevřený systém, který se chová podobně jako živý organismus - a nový zaměstnanec je vlastně tomuto organismu jakoby "transplantován". Výsledek pak může být stejný jako u skutečné transplantace - pro zaměstnance (tj. "transplantovaný orgán") i pro firmu ("živý organismus"). Pochopitelně vše závisí na důležitosti obsazované pozice - ale případy, kdy nevhodným obsazením nejvyšších manažerských míst došlo i ke krachu podniku, nejsou zas až tak řídké.

Pozn.: Příkladem toho, jak je kladen důraz na udržení firemní kultury, jsou japonské firmy (tam se spíše hovoří o "firemní harmonii"). U nich je interview vůbec základní metodou výběru, především absolventů škol. Je to však typicky japonský důkladný a dlouhodobý (i několikaletý!) proces a na rozdíl od západních (tj. evropských a amerických) firem o konečném přijetí kandidáta rozhoduje nikoliv příslušný manažer, ale personální šéf firmy (ten má totiž "budování a udržování vnitřní podnikové harmonie" v popisu práce).

3. Struktura a hlavní zásady vedení přijímacího rozhovoru

Rozhovor bývá obvykle jednou z metod při výběru lidí. Bývá dokonce metodou nejoblíbenější - zřejmě proto, že je zdánlivě nejjednodušší. Problém však je to, že pokud není tento rozhovor veden skutečně odborně a s dostatečnou znalostí celé problematiky, může být jeho výsledek mizivý a údaje z něj získané buď zcela nedostatečné, nebo dokonce zkreslené a zavádějící, zejména jedná-li se o rozhovor nestrukturovaný, tj. takový, který není předem připravený, při němž dotazující se strana improvizuje a který je někdy dokonce řízen samotným uchazečem.

Zásadně by takovýto rozhovor měl být strukturovaný, tj. tazatel by měl mít předem připravenou strukturu otázek, které se vztahují k obsazované pozici a k požadovaným schopnostem, dovednostem a zkušenostem.

Nedílnou součástí personálního rozhovoru, zejména je-li součástí výběrového řízení, je nejen získání potřebných informací, ale neméně důležité je i pozorování chování uchazeče, které může mnoho napovědět o jeho zvládnutí zátěžových situací. Tyto cíle se mohou jevit někdy poněkud protichůdné, protože vyžadují i odlišné přístupy - pro získání informací je potřeba být dostatečně pozorný, chápající a empatický, pro ověření, jak uchazeč zvládá stresující situace, je nutno je alespoň částečně (vhodnými otázkami - viz dále) vyvolat.

V té části, kdy se potřebujeme o uchazeči dozvědět co nejvíce, je dobré vycházet např. z praxe tzv. **aktivního naslouchání**, která vychází z teoretického základu rogersovské - humanistické psychologie (Rogers, 1990, 1995) a je založena na plné akceptaci druhého, empatii a aktivitě tazatele.

Je zřejmě zbytečné zdůrazňovat, že by takovýto rozhovor měl probíhat v klidném a nerušeném prostředí. Tazatel by neměl být rušen vlastními telefonáty - tj. příliš není vhodná vlastní kancelář. V malých firmách však často jiná místnost k dispozici není - zde pak doporučuji alespoň přeměrovat si příchozí telefonáty na některého ze spolupracovníků. Jde o to, že telefon působí rušivě na oba aktéry rozhovoru a může tak způsobit, že uniknou některé podstatné informace.

Je žádoucí vytvořit otevřenou uvolněnou atmosféru. Začít už od zaujetí pozic při rozhovoru - není příliš vhodné mít mezi sebou stůl; není-li možné jinak, je třeba alespoň zaujmout polohu ve vzájemném úhlu 90°, tj. "přes hranu stolu". Důležité je sledovat neverbální chování uchazeče, jak reaguje na tu kterou otázku, k čemu má vztah pozitivní, k čemu negativní, kdy je jeho "body talk - řeč těla" v rozporu s tím, co říká; v případě, že si začne vytvářet odstup, pomůžeme si odlehčujícími otázkami (dotaz na koníčky, děti apod.).

Vyhýbáme se "uzavřeným otázkám" (takovým, na které lze odpovědět pouze "ano" nebo "ne" - pomáháme si například užíváním tázacích zájmen: jak, kdy, proč...); dáváme dotazovanému najevo, že chápeme jeho výpovědi např. tím, že je zopakujeme vlastními slovy, ale i naším neverbálním chováním; neporozuměl-li otázce, místo opakování ji raději přeformulujeme; pracujeme i s tichem, snažíme se vydržet i delší odmlky a nevstupovat do nich hovorem.

Co nás zajímá především? Vycházíme-li z biodromálního pohledu na vývoj jedince (Říčan, 1990), zajímají nás kritické - uzlové body v jeho životě. Biodromální teorie vývoje říká, že si člověk vytvoří určitý styl, způsob reagování v určitých, navzájem si podobných situacích, který se již po pubertě příliš nemění. Tážeme se tedy, jak se dotyčný choval v obdobných situacích, o nichž předpokládáme, že mohou být v budoucnu spojeny s výkonem obsazované pozice: byl-li například členem dětské party, jaké tam měl postavení, zda byl při organizování akcí aktivní nebo se jen "vezl", jaké události v životě pokládá za kritické vůbec a ve svém zvlášť, jak se vyrovnával s těmi, které nastaly, jaké měl vzory v dětství a zda má ještě nějaké dnes, zajímá nás i jeho hierarchie hodnot - na jakém místě je zdraví, rodina, jaké má koníčky (lépe je ptát se, co dělá ve volném čase - jde nám o zjištění hodnoty v dimenzi aktivita - pasivita) Důležité jsou i *otázky sebehodnotící*: např. co považujete za své přednosti, co za své nedostatky; čeho byste chtěl dosáhnout za pět let; jakému způsobu řízení lidí dáváte přednost; aj - obdobných otázek je možná celá řada a každý, kdo se touto technikou vedení diagnostického rozhovoru zabývá, si z nich časem vytvoří svou vlastní standardní množinu.

Součástí přijímacího rozhovoru může být i vyvolání určité stresující situace. Způsoby, jak ji vyvolat, mohou být různé. Tam, kde je to technicky i organizačně možné, je někdy vhodné, aby se celý rozhovor rozdělil na 2 fáze, kdy tu zjišťovací, empatičtější, vede zkušený personalista a druhou, více stresující, vedl vyškolený liniový manažer. Pokud jsou při této fázi rozhovoru přítomni oba tazatelé (personalista i příslušný manažer), je zajímavé pozorovat, jak se uchazeč vyrovnává s touto situací a nakolik (vědomě nebo nevědomě) hledá v personalistovi potencionálního spojence.

Někdy se využívá celkově stresující situace - tazatelů je více, mohou například sedět v pohodlných křeslech, zatímco uchazeč sedí na židli uprostřed místnosti a je nucen odpovídat na otázky, které jsou mu kladeny prezíravým způsobem; jindy se využívá pouze stresujících otázek, např.: "Proč si myslíte, že zrovna vy jste vhodný na tuto funkci?", "Co se vám v poslední době nepodařilo a proč?" nebo "Jaký je vůbec váš největší životní neúspěch?" Za stresující jsou v naší kulturní oblasti pokládány třeba i takové otázky, jakou má kandidát představu o svém budoucím platě - je však projevem zdravého sebevědomí a vůbec "síly ega", pokud se dokáže ohodnotit odpovídajícím způsobem.

4. Jakých chyb se vyvarovat při vedení přijímacího rozhovoru?

1. Otázky k rozhovoru nejsou předem připraveny - improvizuje se

Základem strukturovaného rozhovoru je důkladná příprava. Musíme mít ujasněno, co vlastně potřebujeme zjistit, jaké údaje jsou nezbytné k adekvátnímu rozhodnutí. Žádoucí je mít připravený dobrý popis pracovního místa včetně osobnostních charakteristik; soustředíme se na to, kde mohl uchazeč procházet obdobnými situacemi a jak se v nich choval (zdrojem pro přípravu je v tomto případě uchazečův strukturovaný životopis).

Nemáme-li otázky připraveny předem, nelze hovořit o strukturovaném rozhovoru. Jen těžko pak získáme údaje, související s předepsanými požadavky, nehledě na to, že zkušený a protřelý uchazeč snadno převede řeč na téma, v němž se cítí silný (v podstatě mu k tomu stačí jen vzbudit zájem posluchače).

2. Nedostatek času vyhrazeného pro rozhovor

Jinou chybou je nevyhradit si na personální rozhovor dostatek času. Jsou manažeři, kteří tvrdí, že jim na rozhovor s potenciálním kandidátem na volné místo postačí 5 minut - problém je, že během této doby se nedozvědí vůbec nic. Jednak jsou celou dobu pod vlivem prvního dojmu, jednak se většinou uchazeč za tuto dobu nedostane prakticky ke slovu.

Přijímací rozhovor, při němž je potřeba zjistit řadu podstatných údajů o uchazeči, nelze uspěchat. Je nutno počítat s dostatečným časovým prostorem pro jeho vyjádření, někdy je vhodnější dokonce chvíli mlčet a vyčkávat (v tichu zrají a rodí se myšlenky). Dobře strukturovaný, připravený a vedený personální rozhovor trvá v průměru kolem 45 minut - někdy o něco méně, někdy déle. Je praktické si vymezit na každý rozhovor přibližně hodinový časový prostor; zejména pokud následuje více rozhovorů po sobě, je potřeba mít dostatečnou časovou rezervu a případné přestávky využít k editaci poznámek, utřídění myšlenek nebo i k osobní hygieně.

3. Problematika prvního dojmu

O institutu prvního dojmu se vykládá téměř ve všech kurzech, zaměřených na komunikaci. Je nesporné, že každý člověk komunikuje i prvním dojmem; otázka je, nakolik je to při personálním, zejména přijímacím rozhovoru relevantní.

Je skutečností, že první dojem si člověk o druhém vytváří během několika minut, někdy i rychleji. Vše (včetně otázek -viz dále) pak podřizuje tomuto prvnímu dojmu a má tendenci přijímat o druhém jen ty informace, které jsou s prvním dojmem o něm v souladu - ty ostatní nevědomě vylučuje.

Problémem je, že stejně jako na tazatele působí kandidát i na ostatní lidi. Proto zejména u profesí, kde se předpokládá častý kontakt s lidmi (zejména u obchodníků, zákaznického servisu, ale i u řady manažerských pozic) je vyvolání prvního dojmu nezbytnou informací pro rozhodování o přijetí a budoucím uplatnění uchazeče. To platí především u negativního prvního dojmu.

Jiná situace je však u pozitivního prvního dojmu. Jak je známo, lze tuto situaci velice dobře natrénovat. Zejména lidé, kteří mají určitou zkušenost s prací v obchodě, vědí

dobře, jak vyvolat příznivý první dojem (“není odpudivých podvodníků”) a zejména v tomto případě je na místě důkladná sebeanalýza: Přesvědčil mě uchazeč svými kvalitami nebo mě prostě oslnil prvním dojmem? I zde je nejlepší pomůckou dobře připravený, strukturovaný rozhovor, kdy mě zajímají především objektivní údaje.

4. Kladení předem zaměřených otázek

Tato chyba souvisí především s prvním dojmem - tomu přizpůsobujeme i otázky, které klademe uchazeči, zejména tehdy, nemáme-li rozhovor předem připravený a jasně strukturovaný. Typickým příkladem je to, že kandidátovi, o němž jsme na základě prvního dojmu přesvědčeni, že bude úspěšný, klademe takové otázky, které nás v tomto předpokladu utvrdí a naopak. Jiným příkladem je, že uchazeči, o němž usoudíme (opět většinou jen na základě prvního dojmu), že má určitě s některou činností nebo situací zkušenost, klademe tak dlouho v podstatě sugestivní otázky, až se nám tento předpoklad potvrdí (ale uchazeč, zejména pokud je trochu zkušenější, za chvíli pochopí, co vlastně od něj chceme slyšet...)

5. Kladení uzavřených otázek

Na uzavřené otázky lze odpovědět pouze “ano” nebo “ne”. Dozvíme se v tomto případě holou skutečnost, ale nic více. Na místě je taková otázka jen v případě, kdy takovouto jednoznačnou odpověď potřebujeme (např.: “Máte čistý výpis z trestního rejstříku”). V naprosté většině případů je však vhodnější volit otázky otevřené, tj. např. místo: “Jste ochoten se přestěhovat?” se zeptáme: “Jak to hodláte vyřešit se vzdáleností vašeho bydliště od místa zaměstnání,” apod. Jen tak se můžeme dostat k cenným informacím, které by jinak zcela zapadly (v uvedeném případě by nám mohlo uniknout, že uchazeč má promyšlené řešení, třeba i výhodnější pro obě strany).

Kladení uzavřených otázek mimoto vždy připomíná spíše výslech a může spustit i určité obranné mechanismy.

6. Tendence více hovořit než poslouchat

V tomto okamžiku místo toho, abych informace získával, je předávám. Může to být pochopitelně pohodlnější pro obě strany - uchazeč nemusí příliš přemýšlet a stačí, když občas přitaká, “tazatel” nemusí rovněž přemýšlet nad otázkami a mluví o tom, co je mu blízké; občas se může i blýsknout a pochlubit.

Tento případ se často stává manažerům a to i těm (dokonce **zejména těm**) na nejvyšší řídicí úrovni. Navíc pak často odcházejí s pocitem, jak si dobře s uchazečem popovídali a jak si s ním rozuměli...

Této chyby je možné se vyvarovat zase jednak pouze důkladnou přípravou celého rozhovoru, jednak tréninkem a výcvikem všech manažerů, u nichž je vedení přijímacího (nebo obdobného) rozhovoru součástí jejich práce.

7. Nesoustředění se na rozhovor

Především z neverbální komunikace každý uchazeč velice rychle pozná, kdy není tazatel soustředěn na rozhovor a často to (většinou i oprávněně) pokládá za projev tazatele nezájmu. Nemusí to být vždy pravda (může jít o roztěkanost způsobenou nakumulovanou

vanými pracovními problémy, aktuálními osobními problémy aj.), ale uchazeč téměř vždy zareaguje buď “stažením se” a uzavřeností, nebo naopak určitou podrážděností a agresivitou.

Je potřeba si uvědomit, že v této situaci jde kandidát vždy tak trochu s “kůží na trh”, za což si minimálně zaslouží trochu soustředěné pozornosti. Může se totiž stát, že jen díky takto vzniklé komunikační bariéře přijde firma o velice schopného člověka, kterého možná již hledá řadu měsíců...

8. Hodnocení uchazeče během rozhovoru

Ať už si tazatel vytvoří pozitivní či negativní názor, je velice neprofesionální dávat jej uchazeči najevo. To platí i o jednotlivých sděleních - zcela zásadně je potřeba vyvarovat se v přijímacím rozhovoru jakékoliv kritiky (a to i neverbálně projevené). Takováto reakce by zcela jistě vytvořila další komunikační bariéru - a navíc to, že nesouhlasím s určitým uchazečovým sdělením nemusí vždy nutně znamenat to, že by s ním nesouhlasil ani jeho potencionální nadřízený.

9. Podléhání emocím

Tato chyba se častěji vyskytuje u žen, zejména nezkušených nebo nedostatečně trénovaných ve vedení personalistického rozhovoru. Ale i u mužů je často rozhovor podbarven základními emocemi - libostí (sympatií) a nelibostí (antipatií).

Profesionální tazatel musí dokázat odlišit osobní zaujetí od faktů. Je třeba si uvědomit, že obvykle ne všichni lidé z firmy nám jsou sympatičtí, což vůbec většinou nesouvisí s jejich pracovní výkonností.

10. Ostych tazatele rozvádět některá témata

Tato chyba je poměrně častá, zejména v situaci, kdy v rozhovoru přijde řeč na témata, která jsou pro uchazeče očividně nepříjemná (neurovaná rodinná situace, nejasný odchod z některého z předchozích zaměstnání, neuvedení některých důležitých údajů v životopise apod.).

Zde se projevuje pravá profesionalita tazatele - je nutno být sice taktní a citlivý, ale důsledný. Je možné (a pravděpodobné), že se právě nyní jedná o jednu z nejdůležitějších pasáží celého rozhovoru.

11. Projekce vlastní zkušenosti

Zejména nezkušení tazatelé mají tendenci projektovat do výpovědí a sdělení uchazeče vlastní zkušenosti - posuzují ho podle toho, jak by v dané situaci reagovali oni sami. Pokud je uchazečova zkušenost v souladu s jejich představou, posuzují jej zpravidla pozitivněji.

Je nutno si uvědomit, že nikdo nemá patent na rozum a to, že by někdo řešil určitou situaci takovýmto způsobem neznamená, že neexistuje jiné (a možná i lepší) řešení. Navíc je potřeba znovu připomenout, že personalista není expertem na veškeré firemní problémy.

12. Ztráta kontroly nad rozhovorem

Tato chyba se vyskytuje často především v případě nestrukturovaného rozhovoru bez předem připravených otázek. Zkušený kandidát ví velice dobře, jak a čím dokáže zaujmout a snadno tak převede celý rozhovor na takové téma, v němž se cítí jistý. Vyvolá tak dojem velice kompetentního a komunikativního člověka, ale tazatel se v podstatě nedostane k podstatným záležitostem (zejména, připojí-li se ještě nedostatek času).

Jsou známy případy uchazečů¹, kteří dokázali díky této schopnosti okouzlit dokonce celou výběrovou komisi - a tato zkušenost byla pak velice draze zaplácena.

13. Vedení rozhovoru bez písemných poznámek

Tato chyba je velice častá a vedení písemných poznámek je velmi často podceňováno i jinak zkušenými a cvičnými tazateli. Faktem je, že bez těchto poznámek téměř okamžitě ztrácíme cca 60 % informací a zejména okamžité postřehy (např. o nesouladu neverbální komunikace se sdělovaným obsahem) rychle zapadnou.

V (nijak řídké situaci), kdy po sobě následuje dokonce několik rozhovorů, nezůstane tazatelovi v paměti v podstatě téměř nic jiného, než některá biografická data a již zmíněný první dojem.

Některým tazatelům (personalistům i liniovým manažerům) připadá nevhodné, aby si psali poznámky před uchazečem. Ti to však naopak chápou spíše jako projev většího zájmu a většinou se to hodnotí jako zcela přirozená součást rozhovoru.

5. Závěr

Přijímací (výběrový) rozhovor může být velice účinnou diagnostickou metodou, je-li veden podle všech shora uvedených zásad zkušeným a vytrénovaným tazatelem. Ani u pečlivě připraveného a vedeného rozhovoru není validita (tj. schopnost předvídat budoucí pracovní výkon) a spolehlivost podle výzkumů hodnocena nijak zvlášť vysoko (literatura uvádí hodnotu validity mezi 0,1 a 0,25 - např. Armstrong, 1999 uvádí hodnotu 0,14, což znamená přesnost předpovědi cca 7%).

Je proto vhodné zejména při výběru na důležité a exponované pozice kombinovat tuto metodu s jinou - např. s nějakou podobou assessment centra ("hodnotícího střediska" - viz např. informaci ve Zpravodaji pro mzdové účetní a personalisty č. 4/2001)

6. Přehled literatury:

Armstrong, M.: Personální management (Grada, Praha 1999)

Montag, P.: Možnosti a omezení psychologie a psychodiagnostiky v personální práci (Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 4/2001)

Rogers, C.: Manifest humanistické psychologie (in: VV - nezávislá revue pro výchovu a vzdělávání, Praha, 1990)

¹ Jako příklad uvádím výběrové řízení na pronájem městského hotelu, kdy uchazeč, který se dokázal velice dobře prezentovat a vystupoval velice kompetentně zvítězil i přes předchozí jednoznačné ekonomické neúspěchy v obdobné činnosti a přes jednoznačně nepříznivé reference z předchozího zaměstnání!

Rogers, C.: Ako byť sám sebou (IRIS, Bratislava, 1995)

Řičan, P.: Cesta životem (Panorama, Praha 1990)