

Výběr pracovníků do týmu

Luděk Vajner



- Příprava na výběrový proces
- Přijímací pohovor
- Jak rozpoznat ideálního kandidáta
- Když nastane problematická situace

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



*Tuto knihu věnuji
Michaele, svým rodičům, Adamovi, Oskarovi, Daně a Davidovi.*

PhDr. Luděk Vajner

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO TÝMU

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2975. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Jitka Straková
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 112
Vydání 1., 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo
Srážná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © isifa.com

ISBN 978-80-247-1739-5 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6206-7 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD	8
PŘÍPRAVA NA VÝBĚROVÝ PROCES	9
Vedení výběrového rozhovoru	10
Behaviorální přístup	10
Modelové situace a zkoušky dovedností	10
Koučující přístup při vedení rozhovoru	11
Stresový rozhovor	11
Metoda assessment centre	12
Popis pracovního místa	13
Profil ideálního kandidáta	15
Způsoby nábory	16
Soubor příběhů z praxe	17
INDIKACE DOVEDNOSTÍ A ZPŮSOBILOSTÍ U KANDIDÁTA	27
Indikace způsobilostí	27
Komunikační dovednosti	29
Vedení lidí	30
Sociální dovednosti	31
Organizace práce a času	32
Týmová spolupráce	33
Analytické dovednosti	33
Prozákaznický přístup	34
Tvořivost	35
Charakter (morální vlastnosti, charisma)	35
Motivace a postoje	36
Další diagnostické metody použitelné ve výběrovém procesu	37
MBTI – Myers-Briggs Type Indicator	37
Belbinovy týmové role	42
Soubor příběhů z praxe	44
VLASTNÍ VÝBĚROVÝ ROZHOVOR	57
Příprava na výběrový rozhovor	57
Osnova rozhovoru	57
Fáze přípravy na pohovor	57
Struktura rozhovoru	58
Otázky při přijímacím rozhovoru	58
Klíč k efektivnímu zapisování poznámek	60
Soubor příběhů z praxe	61

SVÍZELNÉ SITUACE VE VÝBĚROVÉM ROZHOVORU	73
Problematické typy	73
Narcistní typ	73
Úzkostný typ	75
Pedantský typ	75
Agresivní typ	75
Introvertní typ – nepřístupný	75
Extrovertní typ – histrion	76
Problematické situace a jak je zvládnout	76
Soubor příběhů z praxe	79
INTEGRACE A ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	93
Co je to integrace a adaptace	93
Základní prvky integrace a adaptace	94
Příběh z praxe	95
PROČ ZAMĚSTNANCI ODCHÁZEJÍ Z FIREM	97
DOSLOV	109
DOPORUČENÁ LITERATURA	111

O AUTOROVI

PhDr. LUDĚK VAJNER

Dosažené vzdělání:

1982–1986 FF UK – psychologie
1980–1986 MFF UK – učitelství matematika-fyzika
1986 Univerzita Karlova – doktorát z klinické psychologie

Další vzdělání a kvalifikace:

1991–1992 dvouroční výcvik v psychoanalýze
1993 atestace z klinické psychologie



Luděk Vajner je původní profesí klinický psycholog a učitel matematiky a fyziky, nyní pracuje jako odborný konzultant a lektor v oblasti poradenství a rozvoje managementu. Zabývá se problematikou výběru zaměstnanců do firem, procesem hodnocení a rozvoje zaměstnanců. Podílí se na různých projektech rozvoje personálních činností ve firmách. Působí také jako kouč pro střední a vyšší management.

K jeho zálibám patří turistika, film, knihy a vše zajímavé.

Kontakt:

E-mail: ludek.vajner@gmail.com
Telefon: 603 554 535

ÚVOD

Vybrat si člověka do pracovního týmu je těžká a zároveň i zodpovědná činnost. Uvažte, že s tímto „neznámým“ budete trávit větší část svého života, budete ho vídat každý den, mluvit s ním, hledat řešení různých problémů a v neposlední řadě s ním budete chtít i normálně lidsky „pokecat“. Zároveň od něj budete vyžadovat vysoké pracovní nasazení a loajalitu i schopnost rychle reagovat na různé změny.

Co je vlastně hlavním kritériem správného výběru? Je to lidská nebo odborná stránka kandidáta? A v jaké míře? Jak určit, že je to ten správný člověk na dané pracovní místo v daném „časoprostoru“ (fáze rozvoje firmy, ekonomická situace, konkurence atd.)? Vydrží tempo a zvládne nároky, které na něj bude pracovní místo klást? Jak bude vycházet se spolupracovníky, se zákazníky? Bude schopen dodržovat firemní pravidla? Jakou týmovou roli bude zastávat? To je jen malá zásobárna otázek, které nám běží hlavou a na které bychom měli najít odpověď, než vyslovíme konečný verdikt o přijetí či nepřijetí.

V knize, kterou vám představuji, se budu snažit na řadu těchto otázek hledat odpovědi. Vycházím při tom ze své zkušenosti, kterou nechci nikomu vnucovat. Pokud však někoho oslovím a inspiřuji, bude to pro mě ta největší odměna.

PhDr. Luděk Vajner

PŘÍPRAVA NA VÝBĚROVÝ PROCES

Začněme teorií, která není rozsáhlá a ve které se budu snažit specifikovat oblasti, jež je dobré znát, aby celý proces náboru a výběru proběhl efektivně. Mnoho dalších podnětů najdete v doporučené literatuře.

Před samotným výběrovým rozhovorem musí ve firmě existovat dokument o personální strategii, který zahrnuje i dlouhodobé plánování lidských zdrojů. To vychází z analýzy vnějších a vnitřních vlivů. Vyjmenujme si některé z nich:

ANALÝZA VNĚJŠÍCH VLVIVŮ

- vládní politika v oblasti zaměstnanosti (např. daňová zvýhodnění při zaměstnávání pracovníků se změněnou pracovní schopností)
- omezení vyplývající ze Zákoníku práce
- dlouhodobý trend zaměstnanosti
- úroveň minimální mzdy, podmínky odstupného
- stav a úpravy zdravotního a sociálního pojištění
- stav zaměstnanosti, úroveň mezd a životní podmínky
- ekonomické, sociální a politické podmínky v daném regionu
- trend v přijímání pracovníků v konkurenčních firmách

ANALÝZA VNITŘNÍCH VLVIVŮ

- odchody do důchodů
- odchody na mateřskou dovolenou
- ukončení pracovních smluv
- výpovědi
- úmrtí
- požadavky jednotlivých úseků
- strategie firmy a z toho se odvíjející požadavky na počty a dovednosti zaměstnanců

Po zvážení nutnosti otevřít či znovu obsadit pracovní místo přistupujeme k výběrovému procesu, jehož součástí je výběrový rozhovor a příprava na něj.

Nejvíce chyb se dělá právě v přípravě na výběrový proces (pokud vůbec nějaká proběhne). Co bychom si měli promyslet:

- Je třeba pracovní místo vůbec obsazovat novým zaměstnancem?
- Jaký je účel a cíl pracovního místa, na které vybíráme zaměstnance?
- Jaké je jeho zařazení v organizaci?
- Jak se bude pracovní místo měnit v čase?

- Jaké činnosti budou na daném pracovním místě realizovány?
- Jaké bude procentuální zastoupení „trusů“ činnosti (např. administrativa, služební cesty apod.)?
- Jaké budou pravomoci a odpovědnosti pracovníka na tomto místě?
- Jak bude daná pozice ohodnocena (plat, odměny, provize, benefity)?
- Jaké má mít ideální kandidát dovednosti a vlastnosti?
- Jaké způsobilosti budeme zjišťovat především a jak?
- Kde a jak ho (ji) budeme hledat?
- Co vše bude součástí výběrového procesu (testy, dotazníky, modelové situace)?
- Jaká bude administrativa celého procesu?
- Jak bude vypadat integrační program nového zaměstnance?

Po zvážení všech okolností zahájíme výběrový proces, jehož součástí je výběrový rozhovor. Existuje několik přístupů při vedení výběrového rozhovoru.

☉ Vedení výběrového rozhovoru

Behaviorální přístup

Behaviorální přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Proto je velmi důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou problematikou.

Například pokud budeme chtít zjistit, jaké jsou zkušenosti vedoucího s výběrovými rozhovory, zeptáme se takto: *Vedl jste někdy výběrový rozhovor? Můžete mi říci, jak se vám to dařilo? Co bylo součástí vaší přípravy na rozhovor? Řekněte mi několik otázek, které jste v tomto konkrétním případě kladl kandidátovi. Co se vám dařilo, popřípadě co ne? Můžete mi předvést váš způsob vedení rozhovoru? Já jsem kandidát, vy manažer prodeje...*

Ano vyhraněnou metodou behaviorálního přístupu je simulování dané situace, čímž se dostáváme k dalšímu přístupu.

Modelové situace a zkoušky dovedností

Zkoušení dovedností a znalostí formou testů a modelových situací je jedna z neúčinnějších metod, jak odhalit „blafování“ u kandidáta (a mnohdy také, jak ověřit sebehodnocení kandidáta v dané způsobilosti). V praxi jsou hojně používány testy ověřující znalosti účetních, programátorů, asistentek (např. v používání programů Word, Excel, PowerPoint). Obtížnější úlohy, a také hůře interpretovatelné, jsou v oblasti ověřování soft skills – „měkkých dovedností“. Nestačí totiž jen prezentovat kandidátovi úkol, který má plnit, ale důležité a obtížné je vše též vyhodnotit.

Uveďme si příklad. Vybráte obchodního zástupce a v rámci výběrového řízení mu zadáte úkol, aby si připravil prezentaci na dané téma. Co vše můžete vypořádat z jeho prezentace? Uveďme si to v bodech:

1. Jak dlouho mu trvala příprava – zda to stihl v limitu (pokud jsme limit stanovili).
2. Jak využil technické a jiné prostředky – tabule, flipchart, zpětný projektor, barevné fixy.
3. Zda měla prezentace logiku, cíl, byla přehledná a čitelná.
4. Jak svůj výstup kandidát začal – suverénně, nejistě, humorem, otázkou.
5. Jaké jsou jeho verbální komunikační dovednosti – úroveň vyjadřování, pomlky, rychlost řeči, hlasitost projevu...
6. Jaké jsou jeho neverbální komunikační dovednosti – postoj, gestikulace, mimika, oční kontakt, pohyb po prostoru...
7. Jakou má schopnost argumentovat, přesvědčit posluchače.
8. Zda je schopný reagovat na otázky a odpovídat na ně.
9. Zda je schopen kreativity v projevu a prezentaci.
10. Celkový dojem apod.

Jak je vidět, je toho mnoho, co se odehrává například v modelové situaci, která nepatří k nejkomplicovanějším. A to vše musíme vnímat, hodnotit, vztahovat k nabízené pozici, srovnávat s ostatními, abychom mohli vybrat toho nejlepšího pro dané pracovní místo.

Koučující přístup při vedení rozhovoru

Co se tímto přístupem myslí? V maximální míře je to umění klást při výběrovém rozhovoru vhodné otázky a naslouchat. Formou otázek odkrýváme prostor kandidátovy zkušenosti a vedeme ho ke konkrétním odpovědím. Otázky jsou převážně otevřené.

Stresový rozhovor

Stresový rozhovor se většinou používá při výběru na profese, jež jsou velmi zatíženy převážně sociálním stresem, profese, ve kterých může zaměstnanec očekávat složité až agresivní jednání, kde je třeba čelit manipulacím, rychle se rozhodnout a nepodlehnout emocím, ale používat do poslední chvíle racionální úsudek.

Takový rozhovor se odvíjí většinou na základě sledu rychlých otázek, na které ani nečekáme odpověď (*Můžete mi říci, jakou s tím máte zkušenost? A nebo raději ne, že životopisu je zřejmé, že ji nemáte.*), klademe otázky zpochybňující výpověď kandidáta (*A to si jako myslíte, že tato zkušenost bude stačit? Tak to vám mohu rovnou říci, že ne.*), řada výroků míří i na samotnou podstatu sebevědomí kandidáta (*Vůbec nechápu, proč jste se na toto místo s vaší zkušeností přihlásil(a). Můžete mi to nějak vysvětlit? A vy si opravdu troufáte tvrdit, že to zvládnete? Dokažte to!*).

Na konci stresového rozhovoru je třeba kandidátovi podat vysvětlení, že to byla určitá zkouška na reagování ve stresu, a poté s ním vést rozhovor v „normálním duchu“. Osobně tento rozhovor nepoužívám, zkušenost může být i taková, že kandidát tuto „hru“ nepřijme a dále se o místo neuchází. U některých lidí pak mohou negativní pocity, které se u nich na základě tohoto rozhovoru vytvořily, přetrvávat i po nástupu do zaměstnání do pracovní pozice.

Metoda assessment centre

Popište si v heslech, co je assessment centre (AC – skupinová metoda výběru zaměstnanců), jaké jsou jeho výhody a nevýhody, jak ho připravit.

Co je AC:

- množství různých situací, které se víceméně blíží reálným situacím
- kromě kandidátů se ho účastní více nezávislých pozorovatelů – interních a externích

Možnosti využití AC:

- komplexní metoda výběru zaměstnanců
- komplexní metoda zjišťování potřeb vzdělávání u zaměstnanců
- komplexní metoda výcviku – příprava na budoucí situace či pozice

Požadavky na AC – co musí AC splňovat:

- předem definované charakteristiky, které budete u kandidátů sledovat
- použití více druhů metod k odhalení těchto charakteristik
- více vyškolených pozorovatelů-hodnotitelů
- závěr hodnocení je komplexem všech získaných výsledků od hodnotitelů

Výhody AC:

- komplexní pohled na kandidáty
- reálnost situace
- vyšší spolehlivost a platnost
- zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management
- modelování situací podle potřeby

Nevýhody AC:

- značná náročnost na přípravu
- vyšší náklady na realizaci
- nutnost jasně vymezit, jak bude s výsledky naloženo

Metody AC:

- individuální prezentace
- skupinová diskuse
- hraní rolí
- individuální či skupinové řešení problémů
- řízení porady
- manažerské hry
- „třídění došlé pošty“
- řízený rozhovor s účastníkem
- doplňující psychodiagnostické metody

◎ Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný. Neměl by být složitý – nejedná se o analýzu pracovního místa. Určité zvýhodnění mají organizace s popsány procesy. V tomto případě lze vypsát pouze klíčové činnosti s odkazem na daný proces, který je podrobně popsán v procesních „knihách“.

Uveďme některé příklady popisu pracovního místa: První je příkladem popisu ředitele pobočky, druhý oblastního manažera prodeje.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA I.

Jméno a příjmení zaměstnance:

Trvalé bydliště:

Pobočka X:

Pracovní zařazení:

Ředitel pobočky:

Platnost od:

Pracovní náplň:

1. Zabezpečuje celkový chod pobočky dle záměrů společnosti.
2. Odpovídá za plnění obchodního plánu pobočky.
3. Sestavuje plán pobočky na další rok. Tento plán předkládá vedení společnosti. Plán zahrnuje organizační, personální a obchodní záměry pobočky.
4. Navrhuje a zajišťuje prezentaci společnosti v regionu (reklama, společenské akce, sponzoring apod.) po předchozím schválení vedením společnosti.
5. Zajišťuje správnost statistických výstupů či jiných údajů vyžádaných vedením společnosti a odpovídá za ni.
6. Navrhuje mimořádné odměny a odebrání pohyblivých složek.
7. Osobně se účastní jednání s významnými klienty.
8. Vede pravidelné porady pobočky (minimálně každých 14 dní) a odpovídá za zápis z porady a jeho uložení v deskách „Zápisy z porad pobočky“.
9. Navrhuje a schvaluje rozdělení klientů do správy jednotlivých pracovníků.
10. Účastní se porad ředitelů poboček a porad vedení společnosti.
11. Informuje pracovníky pobočky o strategii a dlouhodobých záměrech společnosti.
12. Zodpovídá za úroveň a kvalitu prezentace společnosti.
13. Dodržuje směrnice a jiná nařízení vedení společnosti a dohlíží na jejich dodržování ostatními pracovníky pobočky.

V dne.....

Ředitelka společnosti Zaměstnanec

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA II.

Podnik:

Úsek/oddělení: Prodej

Funkce: oblastní manažer prodeje

Kód: 3.00.3

Cíl:

Realizovat plánovaný prodej veškerých výrobků ve své oblasti tak, aby se splnil plán obratu a zvýšila se reputace značek.

Pozice v organizaci:

- přímý nadřízený: ředitel prodeje
- podřízení: 1–2 manažeři pro styk s klíčovými zákazníky (account manažeři)
4–9 obchodních zástupců

Základní pracovní činnosti:

- Řídí činnost account manažerů týkající se optimální prezentace a distribuce výrobků tak, aby se dosáhlo plánovaného obratu, zvýšení podílu výrobků na trhu a známosti značek.
- Vypracovává cíle prodeje pro velko- a maloobchodníky, určuje způsob jejich dosažení, motivuje, školí, instruuje, zadává úkoly a kontroluje jejich plnění, aby byla poskytována stále lepší služba zákazníkům.
- Organizuje porady, kde podává informace m.j. o propagačních akcích, cenách atd.
- Zajišťuje veškeré potřebné zázemí pro provedení akcí (informace, plány, materiál).
- Přijímá náležitá opatření v případě problémů, nejasností apod.
- Získává, analyzuje a hodnotí informace o zákazníkovi, trhu, distribuci výrobku; podává zprávy o vývoji na pravidelných setkáních s ředitelem, navrhuje plány, akce a opatření tak, aby byly realizovány (dlouhodobější) záměry prodeje.
- Projednává se zákazníky základní směry spolupráce; vyřizuje případné závažné stížnosti tak, aby nebyly narušeny dobré obchodní vztahy.
- Usiluje o zlepšení přesnosti placení, navrhuje zastavení dodávek neplatičům.

V Pardubicích, dne 25. 3. 2007

Podpis zaměstnance:.....

◎ Profil ideálního kandidáta

Při profilování ideálního kandidáta nás zajímá mnoho indicií. Je to nejen jeho odbornost, osobnostní předpoklady, ale mnohdy i ochota cestovat, „láska k administrativě“, vzdálenost bydliště od pracoviště atd. Řada těchto aspektů je vyspána v následující tabulce:

ODBORNOST:

- **vzdělání**
školy, zkoušky, studované předměty
- **technická, obchodní a profesionální kvalifikace, řidičský průkaz**
- **speciální vzdělávací kursy**
řízení osobního automobilu, účetnictví, nákup, právní problematika, prodejní dovednosti, výpočetní technika, servis a poprodejní péče o zákazníka, inkaso a platební vztahy, první pomoc atd.

OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY:

- **fyzické předpoklady**
zvláštní požadavky na zrak, sluch, výšku, sílu, výdrž, image, vzhled,...
- **osobnost**
dispozice a schopnost pracovat samostatně nebo v týmu, schopnost vyrovnat se s pracovními náporů, iniciativa, pružnost, schopnost propagace firmy, schopnost přesvědčit, schopnost získat informace, komunikační dovednosti (dobrý písemný i ústní projev, plynulé vyjadřování, schopnost „pracovat“ s telefonem a faxem, schopnost naslouchat atd.)

DOSAVADNÍ PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI:

- typ předchozích zaměstnání a velikost firmy
- doba ve funkci
- řídicí úroveň funkce
- specifické znalosti a odbornost

SPECIÁLNÍ SCHOPNOSTI:

- jazykové znalosti
- manuální zručnost
- vyjadřovací schopnosti
- práce s čísly
- tvořivost
- schopnost čelit problémům a řešit je atd.

ZVLÁŠTNÍ OKOLNOSTI:

- bydliště v určité oblasti
- ochota cestovat
- možnost zůstat mimo domov po určitou dobu
- práce o víkendech
- vlastnictví automobilu, telefonu, faxu, malého skladu prodejny atd.

◎ Způsoby náboru

Nábor lze rozdělit do dvou základních směrů: interní a externí. Jeho výhody a nevýhody jsou specifikovány takto:

INTERNÍ VÝBĚR (NÁBOR)**Výhody:**

- Kandidáti jsou orientováni do organizace a znají ji.
- Firma má spolehlivé informace o kandidátech.
- Cena výběru je menší.
- Je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců.
- Je umožněna mobilita zaměstnanců po pracovních místech.

Nevýhody:

- Interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů.
- Dosti často je nutné nákladné školení a výcvik.
- Je narušena kandidátova běžná (současná) práce.
- Výběr je ovlivněn politikou společnosti.
- „Přeřazení neúspěšných kandidátů“.

EXTERNÍ VÝBĚR (NÁBOR)**Výhody:**

- Kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek.
- Kandidáti mohou mít širší zkušenosti.
- Kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí.
- Kandidáti mohou mít nové dovednosti.

Nevýhody:

- Pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace.
- Je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka.
- Proces výběru může být drahý a dlouhý.

◎ Soubor příběhů z praxe

Následující příběhy poukazují na nutnost strategického pojetí výběrového procesu, demonstrierují použití některých metod a postupů.

Stresový rozhovor

Pokusím se spojit dva příběhy v jeden – v obou jde o problematiku stresového rozhovoru. Jednoho takového jsem se jako externí konzultant před mnoha lety zúčastnil. Byl jsem přisedící a rozhovor vedl kolega z jedné poradenské firmy. Předem mě upozornil, že používá v určité části výběrového procesu tento druh rozhovoru. Probíhalo to asi tak, že v daném momentě na kandidáta doslova „přšely“ otázky, které byly velmi specifické i osobní, a kolega konzultant vyjadřoval nespokojenost nad odpověďmi. Objevovaly se otázky a reakce na odpovědi tohoto typu:

„Můžete mi říci, jak byste tuto situaci řešil?“ – „No to by zrovna nejlepší řešení nebylo, nemyslíte?“

„A proč si myslíte, že by to bylo nejlepší řešení, vždyť nemáte v této oblasti žádné zkušenosti!“ – „Tak to by určitě nebylo zaměstnanci přijato, co říkáte?“

„Můžete nám vyjmenovat nějaké vaše zkušenosti, které by nás mohly zajímat, nebo snad v této oblasti žádné nemáte?“ – „A to si o sobě opravdu myslíte?“

„Zatím nevidím žádný důvod, proč by vás naše firma měla zaměstnat. Chcete mě přesvědčit?“ – „Tak to byste musel nějak dokázat, abychom nekupovali zajíce v pytli.“

Kolega sledoval reakce dotyčného kandidáta, z čehož usuzoval na několik aspektů osobnosti – schopnost pracovat s emocemi, dovednost argumentovat, dovednost ustát sociální stres, schopnost logického uvažování a rozhodování ve stresové situaci, míru sebevědomí a vlastní hodnoty. Po této spršce otázek se omluvil za to, že byl nepřijemný, a vysvětlil kandidátovi, že to byla určitá zkouška, modelová situace na prověření jeho chování pod stresem.

Po výběrovém řízení jsem měl možnost s kandidátem mluvit a mimo jiné jsem se ho zeptal, jak celou situaci vnímal. Řekl mi, že to pro něj bylo velmi nepříjemné a ponižující a chvílemi přemýšlel o tom, že odejde. Po delší době jsem také zjistil, že kandidát k mému kolegovi cítil téměř nepřátelství, kterého se nedokázal zbavit, i když celou záležitost chápal. Jeho vztah ke kolegovi byl již narušený, a jak mi kandidát dále sdělil, kdyby měl proběhnout rozhovor tohoto typu s jeho potenciálním nadřízeným, buď by vůbec nenastoupil, a nebo by byl vůči němu zaujatý, protože tímto aktem by k němu zcela ztratil důvěru.

Poučení z příběhu

Existují určité pracovní místa, kde je třeba ověřit schopnost kandidáta reagovat a rozhodovat se ve stresu (policie, vojenská služba, dispečeri atd.). Tam jsou různé zkoušky a modelové situace na místě a můžeme použít i stresový rozhovor.

V mnoha jiných případech ale může takový rozhovor způsobit více škody než užítku. Kandidát se může cítit pod palbou nepřijemných otázek velmi nedobře, může to vnímat jako „nečistou hru“ ze strany „náboráře“, může vnímat celou situaci jako velmi ponižující, a to i tehdy, jestliže mu nakonec vysvětlíme, že to byla vlastně jen taková zkouška. Hned v prvopočátku se může také narušit primární vztah s nadřízeným a v pozdější době, když je již kandidát v pracovním procesu, to může ovlivňovat vzájemnou otevřenost a spolupráci.

Myslím si, že samotné výběrové řízení je už dosti stresová situace a dobrý konzultant by měl možnou psychickou labilitu kandidáta odhalit jiným způsobem, například vhodnými otázkami a vytríbeným pozorováním chování kandidáta.

Pozice, která se v průběhu času mění

Situace, kterou popíšete, byla problémem v mnoha kabelových televizích a v modelových situacích se může objevit i ve vaší organizaci.

Jedna z pozic, která se nabízela v kabelové televizi, byla technická – technik měl na starosti technické řešení „zásuvek“ pro přívod kabelové televize do domů a posléze k nájemníkům. Druhá otevřená pozice byla pozice obchodníků (většinou na IČO), kteří měli prodávat služby kabelové televize. Po určité době se zjistilo, že by bylo výhodné využít techniků (kteří se automaticky dostávali do blízkosti zákazníka) k prodeji produktů televize. Nastal ale problém, zda budou technici schopni zvládnout ještě druhou roli – obchodní.

Jak to zjistit? Jak vybrat z techniků právě ty, kteří mají schopnost obchodovat, ale také motivaci dělat tuto práci? To bylo základní zadání zakázky.

Postupovat se dalo různými způsoby (AC, profesně-psychologický posudek, rozhovor). Po dohodě s panem ředitelem jsme zvolili metodu AC. Technici byli informováni o tom, že nová pozice, která se nabízí, bude také mnohem lépe honorovaná a každý z nich má možnost se rozhodnout, zda o ni bude usilovat. Podmínkou bylo absolvování připraveného AC.

Pro skupiny techniků byly nadefinovány různé modelové situace zaměřené na prezentační a komunikační dovednosti, na schopnost argumentovat, naslouchat. Součástí byla také psychodiagnostika a hloubkový rozhovor. Velmi důležitou otázkou výběru byla motivace techniků k tomu, aby dělali ještě obchodní činnost. Technici byli na začátku akce seznámeni s tím, co se bude dít a co se od nich očekává. Bylo zajímavé, že při první modelové situaci (což byla prezentace) mnozí technici uznali, že na obchodní činnost nemají dovednosti ani motivaci, a sami opustili místnost. Nakonec bylo vybráno dostatečné množství techniků, kteří po absolvování tréninku v obchodních dovednostech perfektně zvládli svoji novou roli ve firmě.

Tím pan ředitel vyřešil problém, který se vyskytl v průběhu praktické realizace projektu kabelové televize, kdy se typická role technika transformovala do nové role: technik – obchodní zástupce.

Poučení z příběhu

Při úvahách o pracovní pozici zkusme přemýšlet i o tom, jak se daná pozice může kariérově vyvíjet v budoucnosti. Ve firmách je mnoho příkladů, kdy byl přijat kandidát na určité pracovní místo a to se postupem času diametrálně změnilo.

Vzpomínám si například na pozici manažera bezpečnosti práce, který měl ze začátku profil projektového manažera – měl na starosti implementovat do velké firmy zásady a nové prvky bezpečnosti práce. Po realizaci projektu byla pozice nazvaná stále stejně, ale změnil se nárok na profil ideálního kandidáta. Z projektového manažera se profil změnil na klasického manažera, který implementoval s kolegy jen dílčí změny a měl na starosti hlavně statistiky, reporty a udržování systému.

V příběhu jsme použili techniku AC, o které se můžete dozvědět více v teoretické části.

Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Řada manažerů musí ve firmě řešit problematiku interního výběru, a to i v okamžiku, kdy má pocit, že nikoho vhodného na dané pracovní místo ve firmě nemá, přestože se na něj hlásí mnoho kandidátů. A těm je pak třeba to vysvětlit. Jak řešit takovou situaci?

Měli jsme podobný problém v závodě, který měl být modernizován a kde bylo v rámci modernizace výrobních linek třeba jen deset mistrů z třiceti, kteří ve výrobě doposud pracovali. Všechny třicet se přihlásilo do výběrového řízení na nově definovanou pozici. Jak to udělat, abychom vybrali ty správné a aby ti ostatní (pro které jsme měli náhradní pracovní místa) neztratili svoji motivaci. Nakonec jsem se s kolegou (personalistou v závodě) dohodl, že si každého mistra osobně pozveme a podrobně mu vysvětlíme, v čem bude nové pracovní místo spočívat – měli jsme oprávněnou obavu, že mnozí mistři si náplň práce a požadavky na danou pozici vůbec nepřčetli.

Změny byly tyto: Mistr povede cca patnáct dělníků místo současných pěti; linka bude řízena počítačem a mistr bude muset umět s počítačem zacházet; nadřízenému se bude „reportovat každý den“, a to formou tabulky v excelu, kterou budou mistři vyplňovat na počítači; dvousměnný provoz bude změněn na třisměnný; časem budou požadovány základní znalosti angličtiny a součástí zapracování bude čtrnáctidenní stáž v Belgii.

Po prezentaci a vysvětlení požadavků na novou roli kandidáti svoji účast postupně vzdávali. Mnozí se nechtěli učit pracovat s počítačem, někteří se zalekli většího týmu, nevyhovovala jim stáž v zahraničí (byla v době sklizně vína), mnozí vytušili, že to bude větší stres a že budou pracovat pod větší kontrolou.

Výsledek našich pohovorů (byly definovány jen jako informativní před samotným výběrovým řízením) byl pro firmu více než žalostný – z třiceti mistrů nám nakonec zbylo jen sedm a my jich potřebovali deset. Větší skupina mistrů se sama „vyloučila“.

V jiných firmách, kde v rámci změn probíhala výběrová řízení podobného charakteru, management čelil řadě konfliktních situací, kdy se kandidáti z vnitřních zdrojů dožadovali nápravy, pokud nebyli vybráni. Na obou stranách to odčerpávalo mnoho energie, řada zaměstnanců nakonec firmu opustila a svoje emoce a „nespravedlivé zacházení“ ventilovala do širokého okolí.

My jsme byli na základě tohoto strategického kroku všech konfliktů ušetřeni – kandidáti to vzdali sami. Nakonec jsme skupinu deseti mistrů (po přesvědčení tří, kteří se nechtěli účastnit) sestavili ku všeobecné spokojenosti mistrů i firmy.

Poučení z příběhu

Interní výběr je často citlivá záležitost. Kandidáti, kteří neuspějí, mají pocity nespravedlnosti a nedostačivosti, i když jim vysvětlíme důvody pro jejich nepřijetí. Mohou i odejít z firmy, protože nezvládnou sociální stres („Hele, víš, že Frantu nevybrali...?“). Kromě strategie, která je popsána v příběhu, a podrobného vysvětlení, proč kandidát nebyl vybrán, je možná i vzájemná „konfrontace“ při výběru interních a externích kandidátů formou assessment center. Zralí a psychicky zdraví jedinci většinou uznají, že kandidát, který byl vybrán, byl opravdu nejlepší.

Nábor většího počtu zaměstnanců z jiné firmy

Možná jste zažili situaci, kdy se na výběrové řízení do vaší firmy přihlásil větší počet zaměstnanců z jiné firmy, která v té době byla jednou z konkurenčních té vaší.

Řešili jsme takovou situaci již před léty v jedné makléřské společnosti, která v té době měla asi dvacet zaměstnanců. Protože expandovala na trhu, rozhodla se rozšířit své řady a vypsalala výběrové řízení. Řada odborně schopných kandidátů přicházela právě od největší konkurenční firmy. Téměř všichni odpovídali na otázku, proč odcházejí z předešlé firmy, shodně – nevyhovoval jim styl vedení vedoucích-majitelů. To vše by bylo v pořádku, to se stává při změně zaměstnání dosti často.

To, co jsme museli s panem ředitelem prodiskutovat, byl jejich styl práce, přístup k zákazníkům i k sobě samým – souhrnně řečeno – firemní kulturu, kterou s sebou potenciální zaměstnanci přinášeli. Kandidáti byli úplně jinak „nastavení“ a hrozilo, že při tak velkém počtu (cca osm nových zaměstnanců) by mohli ve firmě vytvořit určitou podskupinu, která by pak mohla výrazně ovlivnit (a v tomto případě negativně – tedy ohrozit) původní firemní kulturu.

V čem byly hlavní rozdíly? Pan ředitel se snažil, aby zaměstnanci spolupracovali, na pravidelných poradách si předávali informace o klientech a zakázkách, vytvářeli týmy a tím využívali synergie, která z toho vznikala. Sám šel zaměstnancům příkladem např. v tom, že spravedlivě rozděloval zakázky do týmů a nastavil týmové a individuální finanční ohodnocení. Zaměstnanci byli spokojeni, cítili se ve firmě jako ve své a byli ochotni pro ni obětovat i mnoho svého volného času. Jinými slovy, ve firmě byla nastolena firemní kultura vzájemné týmové spolupráce a sdílení informací.

To ale neplatilo ve firmě konkurenční. Jak jsem v rámci výběrového řízení zjistil, byla konkurenční firma organizována jako skupina individuálních makléřů, kteří si hleděli své oblasti bez ohledu na druhé a také byli za svoji oblast hodnoceni. To vedlo k vnitřní konkurenci, která ale brzdila další rozvoj organizace. Každý makléř si hlídal své informace, spekuloval nad případy, aby to zařídit tak, aby z nich měl maximální