

# Vyberte z „mála“ to pravé!

Autor: Peter Ulčin | executive-business-consulting.com



Napriek tomu, že na Slovensku bolo začiatkom roka 2017 približne 235 000 disponibilných uchádzačov o zamestnanie, jeden z najväčších pracovných portálov na svojej webovej stránke pravidelne ponúka okolo 14 000 voľných pracovných pozícií. Ak by sme k tomuto počtu nezamestnaných prirátali iba 20 % občanov, ktorí sú schopní pracovať a môžu vykonávať určité druhy povolání (napr. dôchodcovia – 1 069 000, postihnutí – 238 000, väzni – 8 640), dostávame sa na hranicu pol milióna potenciálnych pracovníkov.

**Z**iaľ, mnoho zamestnávateľov stále tvrdí, že na Slovensku nie je dostatok vhodných kandidátov. Ako teda viesť pohovor tak, aby sa aj z toho „mála“ dali vybrať najvhodnejší kandidáti?

## Pracovný pohovor

Pracovný pohovor patrí medzi najpodstatnejšie časti náborového procesu a zamestnávateľia ho využívajú už vyše dve storočia. Podľa výskumu Price Waterhouse Cranfield 90 % zamestnávateľov v západnej Európe využíva pracovné pohovory pri vyberaní najvhodnejších kandidátov, čo potvrdzuje trend aj na Slovensku. Hlavným dôvodom pohovoru je získavanie informácií (napr. verbálne a neverbálne komunikačné zručnosti, vystupovanie, výzor) o kandidátoch/toch, ktoré sú potrebné pri rozhodovaní sa, či je alebo nie je daný uchádzač vhodný na pracovnú pozíciu. Mnoho zamestnávateľov chce potenciálneho zamestnanca taktiež najprv stretnúť, vidieť a „cítiť“. V HR

kruhoch sa často hovorí o chémii, o zapadnutí do kultúry firmy a o akomsi „pocite“ z potenciálneho zamestnanca. Ako by mal teda vyzeráť pohovor, ktorý by nám mohol pomôcť rozhodnúť sa správne?

## Fázy pohovoru

Pracovný pohovor, ktorý obyčajne trvá 30 až 120 minút, pozostáva zo štyroch základných fáz:

**1.** Uvitacia fáza slúži na zoznámenie účastníkov, ujasnenie priebehu pohovoru a predstavenie firmy i pozície. Táto fáza taktiež pomáha uvoľniť atmosféru a mnoho zamestnávateľov (ale aj kandidátov) používa tzv. „small talk“, pri ktorom sa obe strany vedia zblížiť, príp. zasmiať (napr. *Aká bola cesta? Ako sa cítite?*) Ak jasne a stručne vysvetlíte proces pohovoru, vyšlete tak jasný signál nielen o tom, že ste sa na stretnutie pripravili a náležite ho naplánovali, ale aj o profesionálnom imidži vašej firmy.

**2.** V druhej fáze, ktorá tvorí 85 % pohovoru, sa zamestnávateľ snaží získať čo najviac informácií o kandidátovi.

**3.** Tretia fáza je priestor, v ktorom kandidát dostane možnosť pýtať sa otázky ohľadne firmy, pozície, o nadriadenom či spolupracovníkoch. Zaujímavým faktom je, že (nielen) v tejto fáze mnoho kandidátov chce „správnymi“ a naučenými otázkami zaujať, prípadne ešte napraviť to, v čom zlyhali počas druhej fázy.

**4.** Posledná fáza slúži na vyjasnenie ďalšieho procesu. To znamená, že kandidát by sa mal dozvedieť, ako a kedy sa zamestnávateľ rozhodol a ako a kedy sa uchádzač dozvie či bol alebo nebol úspešný.

## Forma a štruktúra pracovného pohovoru

Medzi najzákladnejšie formy pohovoru patrí pohovor jeden na jedného alebo panelový pohovor (t. j. s viacerými osobami zo strany zamestnávateľa). Podľa štruktúry sa pracovný pohovor delí na pohovor bez štruktúry, pološtruktúrovaný a štruktúrovaný pohovor. Výskum ukazuje, že predovšetkým pohovory jeden na jedného a bez akejkoľvek štruktúry často vedú k mylnému rozhodnutiu prijať „nesprávneho“ kandidáta.

## Pohovor bez štruktúry

Tento pohovor je v podstate neformálna diskusia bez akýchkoľvek cieľov. Aj keď by sa mohlo zdať, že zamestnávateľ je flexibilný, otvorený a priateľský, veľakrát je to len jeho nepripravenosť zakrytá skvelými komunikačnými zručnosťami. Rozpráva o všetkom, ale o ničom podstatnom. Pohovor vedie v intuitívnom štýle v zmysle „čo ma napadne, to sa kandidáta spýtam“. Navyše, otázky sú kladené tak, že nevedú k žiadnym dôležitým odpovediam a často sa rozoberajú nepodstatné témy, ktoré s výkonom danej pozície nemajú nič spoločné. Faktom je, že časť za-

mestnávateľov sa na pohovor vôbec nepripravuje. Nie je nič horšie, ako keď si začnete čítať CV kandidáta v momente, keď si sadne oproti vám. Aj keď si to mnohí špecialisti náboru neuvedomujú, tak ako oni pozorujú a získavajú informácie o kandidátoch počas pohovoru, tak aj uchádzači vnímajú pri stretnutí s nimi mnohé detaily a vytvárajú si názor o budúcom zamestnávateľovi.

## Pološtruktúrované pohovory

Napriek tomu, že táto forma pohovorov má určité ciele i štruktúru, dáva zamestnávateľovi počas rozhovoru voľnosť a flexibilitu. To znamená, že zamestnávateľ síce má pripravené otázky a stanovenú agendu pohovoru, no ak má pocit (často mylný a zámerne vyvolaný uchádzačom), že niektoré témy týkajúce sa skúseností kandidáta potrebuje viac „rozpívať“, tak sa im bez problémov venuje. Problém nastáva vtedy, keď sa z daného odklonu nevie/nemôže opäť dostať k podstate stretnutia, príp. keď sa pri každom kandidátovi odkloní niekam inam.

## Štruktúrované pohovory s viacerými personalistami

Štruktúrované pohovory sú vopred presne naplánované a majú jasný priebeh a ciele. Zamestnávateľ nielen kladie všetkým kandidátom tie isté otázky, ale pýta sa ich aj v tom istom poradí, pričom poskytuje určitý čas na odpoveď. Na ohodnotenie kandidáta sú vopred pripravené hodnotiace škály. Napríklad hodnotenie od 0 do 10, pričom 0 znamená nezodpovedal otázku/nespĺňa kritérium/nemá potrebné zručnosti a 10 pravý opak. Navyše, aby takéto hodnotenie potenciálneho zamestnanca bolo čo najobjektívnejšie, pohovor by mali viesť minimálne dvaja hodnotiaci a ak je to možné, stále tí istí. Tí by mali hodnotiť kandidáta ihneď po zodpovedaní každej otázky a až tak mu dať priestor na prípadné dotazy. Na hodnotenie slúži dôkladná analýza pracovného miesta s presne vymedzenými kompetenciami, ktoré jasne určujú, aké ve-



domosti, zručnosti, charakterové vlastnosti a skúsenosti by kandidát mal mať. Čo teda hľadať a hodnotiť počas pohovoru?

### Charakter a zručnosti

Ako už bolo spomenuté, zamerajte sa na analýzu a špecifikáciu pracovného miesta. To vám ujasní, aké zručnosti a charakterové vlastnosti sú potrebné na výkon zamestnania. Aj keď si každá pracovná pozícia vyžaduje iné atribúty, medzi najhladanejšie patria:

- Energia a chuť pracovať – pracovný prístup, schopnosť pracovať na výzvach a problémoch, motivácia, nadšenie, odhodlanosť.
- Pracovná disciplína – efektívnosť v práci, schopnosť plánovať, kontrolovať a monitorovať prácu a čas na projektoch, schopnosť určovať si a dosahovať ciele.
- Rozhodovacie schopnosti – schopnosť zanalyzovať problém, projekt a urobiť rozhodnutie, kvalitna rozhodnutia.
- Intelekt – rýchlosť pri vypracovaní úloh zameraných na kognitívne schopnosti, kreativita.
- Vzťahy s okolím – sociálne zručnosti, schopnosť pracovať v tíme a samostatne, schopnosť delegovať.
- Flexibilita – adaptácia v novom prostredí, s novými technológiami a ľuďmi, schopnosť pozitívne reagovať na zmenu.
- Emocionálna stabilita – schopnosť pracovať pod tlakom, reakcia na prehry.

### Základné informácie

Veľa dôležitých informácií o kandidátovi sa taktiež dozviete z otázok ohľadne týchto aspektov:

- Výchova – informácie o rodine a rôznych situáciách z detstva slúžia na ohodnotenie ekonomickej a sociálnej stability a prípadnej podpore zo strany najbližších.
- Vzdelanie – zameriavanie sa na intelekt na základe dosiahnutých výsledkov v škole, výber predmetov na vysokej škole, príčiny zlyhania.
- Pracovná história – zameriavanie sa na najčerstvejšie pracovné skúsenosti, vnímanie pozície v rámci dôležitosti v organizácii, dosiahnuté výsledky, účasť a úlohy na projektoch, dôvod na zmenu práce, kompetencie kandidáta v spojitosti s novou pozíciou.
- Plány do budúcnosti – aké má uchádzač krátkodobé a dlhodobé plány a ciele, ako ich chce dosiahnuť. Podstatná otázka je, či tieto plány kandidát môže dosiahnuť na základe jeho akademických výsledkov, pracovných skúseností a povahových vlastností, ináč povedané: „má na to?“
- Záujmy a iné okolnosti, ktoré môžu ovplyvniť nástup do a/alebo výkon povolania.

## **zisk** Treba si dávať pozor na:

1. Kandidáti sa snažia vytvoriť pozitívny prvý dojem (napr. „impression management“) a udržiavať tento dojem počas pohovoru. Mnoho kandidátov pri pohovore klame a zavádza.
2. Kandidáti vyhľadávajú pomoc/koučing pred pohovorom, aby vedeli, čo a kedy povedať a spýtať sa.
3. Efekt kontrastu – na ohodnotenie kandidáta má často vplyv kvalita predchádzajúceho uchádzača.
4. Neverbálna komunikácia – kandidáti, ktorí udržiavajú častý očný kontakt, pozerajú sa priamo, kývajú hlavou a usmievajú sa, sú hodnotení pozitívnejšie.
5. „Pekní“ kandidáti – fyzicky príťažliví uchádzači o zamestnanie – často získavajú lepšie ohodnotenie.
6. Rodové stereotypy – muži sú ohodnotení pozitívnejšie, ak ide o typicky mužské povolanie a ženy vice versa.
7. Efekt „podobnosti“ – zamestnávateľa a ľudia, ktorí vedú pohovory, dávajú lepšie hodnotenie kandidátom, ktorí sa v niečom na nich podobajú.
8. Efekt „ideálneho kandidáta“ – zamestnávateľa už majú „vysnívaného“ kandidáta a uchádzačov hodnotia podľa tohto stereotypu.
9. Efekt „vopred získaných informácií“ – názor, ktorý si na základe týchto informácií (dáta z CV, testov) vytvárajú zamestnávateľa, má značný vplyv na hodnotenie kandidáta a konečný výsledok pohovoru.
10. Efekt „4 minúty“ – výskum naznačuje, že zamestnávateľa spravia rozhodnutie v prvých fázach pohovoru.

### Keď iba pozícia v HR nestačí

Pracovný pohovor by mali viesť ľudia, ktorí na to majú vedomosti a schopnosti a ktorí príp. absolvovali tréning, aké otázky klásť v spojitosti s pracovnými kompetenciami, ako interpretovať odpovede a neverbálnu komunikáciu kandidátov a ako správne reprezentovať seba i firmu. Pri tomto bode zohráva veľkú rolu EQ a sociálne zručnosti ľudí, ktorí vedú pohovory.

### Hodnotiace škály pri pohovore

Zamestnávateľa a ľudia, ktorí vedú pracovné pohovory, by mali používať škály na hodnotenie kandidátov. To zahŕňa aplikáciu jasných, no obsiahlych škál na ohodnotenie kandidáta viacerými hodnotiteľmi. Dôvodom je dosiahnutie čo najobjektívnejšieho ohodnotenia vedomostí, vlastností a schopností uchádzača, ktoré čo najpresnejšie predpovedajú jeho budúci výkon. Navyše, mali by sme sa zamerať na to, či sa naše hodnotenia zhodujú a či vôbec hodnotíme správne kritériá. Napríklad, ak vám kandidát po vašej otázke ohľadne jeho proaktívneho správania sa uvedie príklad a vaše hodnotenie je 3, no hodnotenie vášho kolegu je 9, tak buď jeden z vás nemá dostatok informácií o pracovnom mieste, alebo vôbec nerozumie tomu, ako sa proaktívny pracovník správa.

### Záver

Nájsť vhodného pracovníka nikdy nebolo ľahké. Navyše, mnohí uchádzači o pracovné miesto sú dnes väčší odborníci na aplikovanie techník, ktorými chcú ovplyvniť priebeh pohovoru a zmiast tak budúceho zamestnávateľa, ako na pozíciu samotnú. Avšak pri použití štruktúrovaných pohovorov, dôkladnej analýze pracovného miesta a ohodnotení kandidátov viacerými hodnotiteľmi na základe škál sa môžeme vyhnúť zbytočne zlej a často aj drahej voľbe.

### Zdroje:

- <http://www.zvjs.sk/dokumenty/Dokumenty/2017/%C5%A0tatistika%20-%20Janu%C3%A1r%202017.pdf>  
<https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/poradne-organy/ludske-prava-narodnostne-mensiny-rodovu-rovnost-sr/vybor-osoby-so-zdravotnym-postihnutim/zdravotne-postihnutie-vybrane-fakty-cisla-a-vyskumnezstenia-v-medzinarodnom-a-narodnom-kontexte.pdf>  
<http://www.socpoist.sk/pocet-vyplacanych-dochodkov--v-mesiacochoch-/3150s>  
 Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. New York: Cambridge University Press. ■