JAK VÉST ROZHOVORY S PODŘÍZENÝMI PRACOVNÍKY

František Bělohlávek

- výběrové, hodnotící a nepříjemné rozhovory
- ukázky rozhovorů s komentářem

GRADA

Management

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, umisťování 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.

GRADA®

Copyright © Grada Publishing, a.s.

Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky

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 3536. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 136
První vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2313-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6579-2 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi **9**

Úvod **11**

1. Dovednost vedení pohovorů **13**
1.1 Cíle pohovorů 14
1.2 Komunikační dovednosti 15
Naslouchání 16
Kladení otázek 17
Prezentování a přesvědčování 18
Neverbální komunikace 19
Asertivní komunikace 21
1.3 Styl řízení a vedení pohovoru 23
1.4 Posuzování a standardizace, systém kompetencí 25

2. Výběrové pohovory **29**
2.1 Příprava pohovoru 30
Příprava otázek 30
Počet tazatelů 31
Příprava scénáře pohovoru 32
Eliminace rušivých vlivů 32
2.2 Vedení pohovoru 33
Atmosféra a taktika při pohovoru 33
Struktura pohovoru 34
Volba vhodných otázek 35
Pohovor je dialog 36
Zapisování poznámek 36
Otevřené jednání o platu 36
2.3 Co všechno můžeme zjistit během výběrového pohovoru 37
Zakázané otázky 37
Jak zjistíme orientaci na zákazníka nebo na občana? 37
Jak zjistíme osobní nasazení a motivaci? 39
Jak zjistíme styl řízení a přístup k motivování lidí? 41
Jak zjistíme úroveň flexibility a kreativity? 42

Jak zjistíme spolehlivost a důvěryhodnost? ... 42
2.4 Co můžeme pozorovat v průběhu pohovoru ... 43
Vstup do místnosti ... 44
Chůze a postoj těla ... 44
Etiketa ... 44
Obličejová mimika ... 44
Způsob sezení a gestikulace ... 45
2.5 Metody, jimiž lze podpořit výběrový pohovor ... 45
2.6 Rozhodování o nejvhodnějším uchazeči ... 46
2.7 Případová studie – PHARMEI ... 47

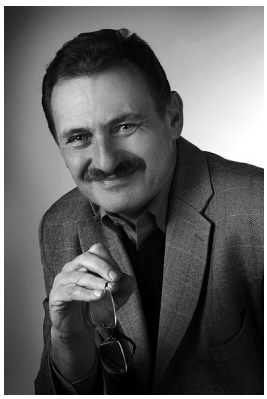
3. Hodnotící pohovory ... 59
3.1 Typy hodnocení ... 60
3.2 Co se hodnotí v průběhu pohovoru ... 63
3.3 Systém a řízení hodnotícího pohovoru v organizacích ... 64
3.4 Průběh hodnotícího pohovoru ... 68
3.5 Zásady vedení hodnotícího pohovoru ... 69
3.6 Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru ... 71
3.7 Jak vést hodnotící pohovor s různými typy lidí ... 73
Nepostradatelný ... 74
Přátelský ... 79
Arogantní ... 83
Plachý ... 87
Vyrovnaný ... 90

4. Nepříjemné pohovory ... 95
4.1 Uvolňování pracovníků pro nadbytečnost ... 96
4.2 Nepřítomnost v práci ... 102
4.3 Snížený výkon ... 106
4.4 Nedodržování pracovní nebo technologické kázně ... 110
4.5 Narušování vztahů mezi lidmi ... 114

Rozbory a komentáře ... 121
Rozbor pohovoru V1 ... 121
Rozbor pohovoru V2 ... 125
Komentář k pohovoru H1 ... 129
Komentář k pohovoru H2 ... 130
Komentář k pohovoru H3 ... 130

Komentář k pohovoru H4 131
Komentář k pohovoru H5 131
Komentář k pohovoru N1 132
Komentář k pohovoru N2 132
Komentář k pohovoru N3 133
Komentář k pohovoru N4 133
Komentář k pohovorům N5, N6 a N7 133

O autorovi



PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

Vystudoval psychologii práce a pedagogickou psychologii na Univerzitě Palackého v Olomouci, postgraduálně pak matematické metody analýzy dat na Univerzitě Karlově v Praze a sociologii práce na University of York (Velká Británie).

Řadu let pracoval jako podnikový psycholog a později jako manažer ve velké stavební firmě. Působil jako vysokoškolský pedagog na UP (psychologie práce, organizační chování) a ve studiu MBA (BBS). Absolvoval řadu manažerských programů ve Velké Británii a v Irsku, zaměřených na management a lidské zdroje. Je spolumajitelem Školy manažerského rozvoje, s. r. o. Od roku 1993 se zabývá konzultační a trenérskou činností v oblasti manažerských a komunikačních dovedností a psychologické diagnostiky v konzultační firmě Traicon.

Je členem Chartered Institute for Personnel and Development (Londýn) a European Association of Work and Organizational Psychology (Brusel). Byl vedoucím česko-britsko-francouzského týmu projektu PHARE a NVF Rozvoj manažerů a lidských zdrojů v českých stavebních firmách (2000) a členem týmu, který zpracovával Strategii lidských zdrojů ČR (2000).

Je autorem knih *Osobní kariéra* (1994), *Organizační chování* (1996), *Jak vést a řídit lidi* (2000, 2002, 2003, 2005), *Desatero manažera* (2003), *Jak vést svůj tým* (2008), *Jak vést a motivovat lidi* (2008). Je spoluautorem knihy *Management* (2001, 2007).

Úvod

Za dlouhou dobu praxe podnikového psychologa, manažera a později konzultanta jsem osobně vedl několik tisíc pohovorů, ať už šlo o výběr zaměstnanců, hodnocení spolupracovníků či řešení pracovních a mezilidských problémů. U dalších pohovorů jsem působil jako přísedící nebo člen komise. Každý z těchto pohovorů byl jedinečnou situací setkání dvou nebo více lidí, kteří se snažili dosáhnout určitých cílů – poznat kvality druhého člověka, který se současně pokoušel je o těchto kvalitách přesvědčit, určit silné a slabé stránky partnera, ukázat mu je, najít příčiny problémů a navrhnout cestu k rozvoji, pochopit důvody nějakého selhání či konfliktu a nalézt řešení do budoucna, pomoci druhé osobě v kritické situaci a naznačit další cestu.

Velká část vedoucích pracovníků je přesvědčena (samozřejmě zdaleka ne všichni), že pohovor, resp. rozhovor (v knize používány jako synonyma) je banální záležitostí a že se v této oblasti nemusejí ničemu učit. Je však překvapující, že někteří jsou schopni vybrat při výběrovém řízení největšího „troubu“, který neumí nic jiného než pěkně mluvit při výběrových řízeních. V průběhu motivačních či hodnotících pohovorů dokáží pracovníka otrávit a zabít v něm poslední zbytky zájmu a snahy. Při disciplinárních pohovorech spolehlivě odhalí a postihnou nevinného, zatímco skutečný viník se směje po straně. Vedení pohovorů obvykle není zdaleka tak průhledné a jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát.

Úspěšnost pohovoru je dána kombinací tří faktorů – schopnosti poznání druhé osoby a vcítění se do ní, zdravého selského rozumu, ale také schémat – postupů, jež jsou ověřeny praxí. V této knize prezentujeme ony vhodné postupy pro vedení různých druhů pohovorů. Jde o praktické postupy, teorii je věnován minimální prostor. Postupy jsou doplněny případovými studiemi ze života organizací, které mají názorně přibližovat práci s lidmi v reálných situacích.

Kniha je určena zkušeným manažerům z praxe, kteří zvládají různé druhy pohovorů často intuitivně. Zde mají příležitost porovnat si své praktiky s teoreticky podloženými postupy. Dále se kniha obrací na nové a nezkušené manažery, jimž chce poskytnout oporu při nelehkém jednání s pracovníky. Knihu jistě využijí i studenti personálního managementu či psychologie práce, kteří si zde pomocí praktických ukázek mohou spojit teorii s reálným životem. Kniha bude přínosná také pro řadové zaměstnance, jimž umožní porovnat komunikační dovednosti jejich šéfa s ideálem dobrého hodnotitele. V neposlední řadě zde naleznou řadu podnětů i uchazeči o zaměstnání, kteří poznají vedení a průběh výběrových řízení z druhé strany.

1 Dovednost vedení pohovorů

- Cíle výběrových, hodnotících a nepříjemných pohovorů
- Komunikační dovednosti
- Různé komunikační typy a vedení pohovoru
- Posuzování a standardizace
- Kompetenční modely

Vedení pohovorů je zvláště významnou činností manažerů, spojenou s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Vyplatí se věnovat prostor a pozornost této aktivitě, na kterou často zbývá málo času. Chybně vybraný pracovník, který nezvládá své úkoly, demotivovaný zaměstnanec, který příliš nechápe, v čem by se mohly jeho práce či chování k lidem zlepšit, či protřelý jedinec, který zneužívá svého zaměstnavatele k dosahování osobních výhod, jsou dlouhodobým problémem pro nadřízeného, jenž neměl čas obětovat několik desítek minut ve chvíli, kdy byla komunikace s tímto člověkem potřebná. Nejde samozřejmě jen o nalezení vlastního času – dalším důležitým požadavkem je kvalita vedení pohovoru, která je závislá na úrovni osvojených dovedností.

> 1.1 Cíle pohovorů

Každý pohovor má nějaký účel a směřuje k nějakému cíli, který by měl vyplývat ze strategie nebo z hodnot organizace.

Cílem výběrového pohovoru je vybrat nejvhodnější uchazeče pro danou pracovní činnost, a v důsledku toho:

- dosáhnout optimálních výsledků společnosti nebo pracoviště prostřednictvím schopných lidí;
- eliminovat možné chyby, ke kterým může dojít vlivem nekompetentnosti přijatých kandidátů;
- posílit hodnoty firmy (spolehlivost, flexibilita, orientace na zákazníka...) přijetím lidí, kteří jsou nositeli podobných hodnot.

Cílem hodnotícího pohovoru je dosáhnout změn v chování pracovníka. S tím je dále spojeno:

- zlepšení komunikace a informovanosti díky vzájemnému pochopení problémů hodnotitele a hodnoceného;
- poznání silných a slabých stránek z pohledu vedoucího;
- zlepšení způsobu práce a jednání s lidmi, a tím i dosažení lepších výsledků;
- motivování pracovníků ke zvýšení pracovního úsilí a k rozvoji kvalifikace.

Cílem nepříjemných pohovorů je dospět k přijatelnému řešení nepříznivé situace:

- Při pohovoru spojeném s uvolňováním pracovníků z organizačních důvodů jde zejména o překonání negativních pocitů a o povzbuzení úsilí, zaměřeného na hledání nové práce.
- Pohovor týkající se nepřítomnosti v práci je zacílen nejen na zvýšení docházky, ale také na zlepšení zdravotního stavu pracovníků a odstranění škodlivých vlivů z pracoviště.
- Při vedení pohovoru o porušení pracovní kázně či narušení mezilidských vztahů je cílem dosáhnout pochopení závažnosti prohřešku na straně pracovníka a preventivní odstranění možného opakování podobných akcí.

> 1.2 Komunikační dovednosti

Úspěšné vedení pohovorů s lidmi závisí především na úrovni komunikačních a posuzovacích dovedností hovořícího. Nejde jen o aktivní komunikační dovednosti, jež jsou spojeny s působivostí řeči a ovlivňováním lidí. V pohovorech se zaměstnanci záleží zřejmě mnohem více na dovednostech pasivní komunikace, které spočívají ve schopnosti vcítit se do partnera a pochopit jej.

Dobrý tazatel, hodnotitel a vedoucí by měl zvládat:

- naslouchání;
- kladení otázek;
- prezentování a přesvědčování;
- neverbální komunikaci;
- asertivní komunikaci;
- posuzování.

V následujících kapitolách doporučujeme postupy, které usnadní vedení pohovorů a dají této manažerské činnosti určitý systém. Ne vždy je však možné tyto návody uplatňovat mechanicky. Je třeba vycházet z určité úrovně dovedností, ať už získaných přirozeným vývojem nebo výcvikem, ze schopnosti vcítění se, která umožní intuitivně vytušit skryté pocity i potřeby jednotlivce, a také z kvality úsudku neboli ze zdravého selského rozumu.

Naslouchání

Uplatní se zejména při výběrovém pohovoru, kde se snažíme pochopit mentalitu uchazeče, jeho způsob myšlení, a současně hledáme za jeho řečí – často v náznacích – důležité informace, které se týkají jeho vhodnosti pro vykonávání profese. V hodnotícím pohovoru, stejně jako při nepříjemných pohovorech, chceme poznat a pochopit pohled a stanovisko uchazeče k řadě faktů, souvisejících s jeho výkonností nebo s nějakou kritickou událostí. Ke správnému naslouchání nám mohou pomoci následující zásady:

1. **Omezte mluvení.** Mnozí vedoucí pracovníci mají sklon prosazovat svůj názor a poslouchat především sebe. Celý pohovor jsou schopni odmluvit. Toto nebezpečí hrozí především u hodnotících a nepříjemných pohovorů. Pokud se vám podaří svůj protějšek umluvit a unavit svým povídáním, vzdá to, přestane vás vnímat, zjistí, že nemá cenu něco vám vykládat, a vy se nedozvíte, jaká je podstata problémů. Dobrý pohovor má být dialogem.

2. **Snažte se pochopit pocity a hledisko partnera.** To je klíč k vzájemnému porozumění, ze kterého se může odvinout společné nalezení cesty k řešení problémů. Je řada věcí, za které se druhá strana stydí, které neumí zformulovat nebo o nichž nemá chuť diskutovat. Svou trpělivostí a vnímavostí byste měli zjistit existenci takových záležitostí a vhodně je zapojit do rozhovoru.

3. **Ukažte, že partnera chápete.** Pokuste se parafrázovat jeho tvrzení. Značnou komunikační bariérou je pocit druhého, že nejste schopni vcítit se do jeho problémů, protože v nich nežijete. Často je odpor zlomen už tím, že ukážete schopnost vidět věc z jiné strany, schopnost porozumění pro odlišné stanovisko, i když se s ním nemusíte ztotožnit.

4. **Nepřerušujte druhého, není-li to nutné.** Naopak se snažte umožnit partnerovi volný tok myšlenek. Skákání do řeči je neslušné a v lidech vyvolává negativní reakci. Kromě toho však také můžete potlačit vyřčení informace, jejíž sdělení je důležité z hlediska partnera nebo z hlediska vašich závěrů o situaci.

5. **Přerušujte partnera, je-li to nutné.** V určitých případech se přerušení řeči nevyhneme, a to zejména tehdy, když partner odbočuje od věci nebo hovoří rozvlekle o nepodstatných detailech. Toto přerušení by mělo být taktní, s vysvětlením, že se musíme vrátit k hlavnímu tématu rozhovoru, případně i s poukazem na to, že se k záležitosti dostaneme ještě při jiné příležitosti. Vždycky bychom však měli zvážit, zda se tímto přerušením nepřipravíme o nějaké podstatné zjištění.

6. **Snažte se udržet pozornost po celou dobu rozhovoru.** Zejména tehdy, následujeli několik pohovorů s různými lidmi za sebou, dochází celkem přirozeně k otupování pozornosti. V této situaci nám mohou uniknout významná sdělení nebo důležité myšlenky druhé osoby. Bylo zjištěno, že nejvyšší koncentrace je spojena se začátkem a s koncem pohovoru, zatímco projev partnera ve střední části pohovoru je často vnímán jenom částečně. K udržení pozornosti může napomoci zapisování hlavních bodů, kladení doplňujících otázek, případně i změna polohy hlavy, rukou či nohou.

7. **Dávejte najevo svůj zájem.** Povzbuzujte druhého člověka v průběhu pohovoru. Soustředěným výrazem, nakloněním těla a hlavy k partnerovi, udržováním očního kontaktu, přikyvováním a přitakáváním dáváte najevo, že nasloucháte a že vás jeho řeč zajímá.

Kladení otázek

Především při vedení výběrového pohovoru je kladení otázek klíčovou dovedností, na které do značné míry závisí úspěch či neúspěch celého výběru. Avšak i při hodnotících a nepříjemných pohovorech je třeba správně formulovat otázky, chceme-li dobře poznat postoj druhé strany či průběh kritické události. Doporučuje se tvořit otázky a používat je podle těchto pravidel:

1. **Otázky formulujte stručně, jasně a srozumitelně.** Velmi dlouhé a komplikované otázky vedou k tomu, že se v nich posluchač ztratí. Nepochopí pořádně, co se po něm chce. Těžko pak můžeme hodnotit kvalitu odpovědí, protože ta je dána neschopností tazatele formulovat dotaz. Zamotané otázky mohou mít smysl snad jedině při výběrovém řízení na tiskového mluvčího.

2. **Používejte otevřené otázky.** Uzavřené otázky, na které lze odpovědět jediným slovem (většinou „ano“ nebo „ne“), mají malou vypovídací hodnotu. Mnohem více se od partnera dozvíme z otevřených otázek, které začínají slovy „Proč...?“, „Z jakého důvodu...?“, „Co vás vede k tomu, že...?“ atd. Otevřené otázky navádějí druhou osobu k tomu, aby se rozpovídala, a brání jí v jednoslovném úniku.

3. **Vyhýbejte se sugestivním otázkám.** Sugestivní otázka tlačí druhého člověka k určitému typu odpovědi, který je pro nás žádoucí – „Ale chtěl byste pracovat s lidmi, že?“ nebo „Naše firma má kvalitní řízení, co říkáš?“ Co se dá na takovou otázku odpovědět? V podstatě jen to, co chce tazatel slyšet. Tyto otázky mohou být přínosné snad pouze jako potvrzení našeho názoru druhou stranou – „Dokážeš zvládnout ten nový náročný projekt?“ – namísto toho, abychom své přesvědčení formulovali sami osobně.

4. **Při výběrovém pohovoru používejte situačních a nepřímých otázek.** Situační otázky modelují určité konkrétní události a uchazeč odpovídá různými návrhy řešení. Taková otázka obvykle začíná takto: „Co byste dělal, kdyby se stalo toto...?“ Nepřímé otázky jsou používány tam, kde lze očekávat sníženou upřímnost kandidáta, a ptají se zdánlivě na něco úplně jiného, banálního. Tak můžeme například dotazem na úspěchy uchazeče zjišťovat jeho skutečnou motivaci. Více o těchto otázkách píšeme v následující kapitole. Odpovědi na oba typy otázek mají většinou vysokou vypovídací hodnotu.

5. **Otázku nahraďte krátkým podnícením tam, kde je to vhodné.** Nechceme-li souvislou řeč uchazeče příliš přerušovat nebo jej vystrašit, ale přitom bychom byli rádi, aby se u určité věci více zdržel a neodbíhal k dalšímu tématu, naznačíme svůj zájem například zopakováním posledních slov. Uchazeč při výběrovém pohovoru řekne: „A z tohoto zaměstnání jsem odešel kvůli mezilidským vztahům. Potom jsem nastoupil do obchodní firmy.“ Tazatel následně opakuje: „Mezilidským vztahům...“ Tato reakce je lepší než otázka: „Počkejte, proč tam byly špatné mezilidské vztahy?“ V takových situacích samozřejmě raději odložíme tužku na stůl a přestaneme si dělat poznámky.

Prezentování a přesvědčování

V průběhu výběrového pohovoru se prezentuje nejen uchazeč potenciálnímu zaměstnavateli, ale zároveň i zástupci organizace prezentují firmu a práci v ní uchazeči. Na jedné straně se tazatelé snaží vybrat vhodného člověka, na druhé straně chtějí takového člověka získat do svých řad – i kandidát mnohdy volí mezi několika možnými zaměstnáními. Při hodnotících či nepříjemných pohovorech jde zase o to, abychom přesvědčili partnera o závažnosti jeho chyby nebo o optimálním řešení problému či stávající situace.

1. **Stručnost a srozumitelnost sdělení** je předpokladem akceptování názoru druhou stranou. V poněkud vypjaté situaci výběrového, hodnotícího či nepříjemného pohovoru je partner často rozrušen a jeho koncentrace je snížena. Proto bychom se měli soustředit na to, co je opravdu nejdůležitější, a nedeptat druhého člověka zbytečně dlouhým projevem s mnoha podružnými detaily. Zkusme využít **pravidla tří**: zaměřit se pouze na tři věci, které jsou z hlediska druhé strany nejdůležitější.

2. **Pozitivní projev** bývá obvykle úspěšnější než strašení nebo vyhrožování. Prezentujeme-li očekávanou změnu chování kladnými slovy (úspěch, možnost, perspektiva) a důvěrou v partnera („Dokážeš to...“, „Věřím ti...“, „Spoléhám na tebe...“), přijme ji dotyčný lépe než záporné výrazy (problém, neschopnost, selhání) a nedůvěru