

Abeceda, gramatika a algebra přijímacího pohovoru

Pod pojmem přijímací pohovor si většinou vybavíme standardní situaci – osoba X by ráda získala pozici v organizaci Y. X je tedy pozváno k osobě Z, která má zabezpečit, aby se na tuto pozici dostalo to správné X, tedy člověk kompetentní, vyhovující kritériím a přiměřeně výkonný, a nikoli nějaké podezřelé X1, nechvalně známé X2 nebo dokonce nějaká O.

Přijímací pohovor se výrazně odlišuje právě v osobě Z. Z může být konzultant z personální agentury, standardním způsobem prověřující všechny kandidáty, kteří do takové agentury zašlou životopis. Výsledek jeho práce je potom vyjádřen často pouze v hodnotách +/-, neboli - s kandidátem budeme počítat - oproti „ozveme se Vám“. Z může být také personální specialista, který pracuje u organizace Y a setkává se s doporučenými či jinak předvybranými kandidáty a potřebuje zjistit, zda je dotyčný X pro obsazovanou pozici opravdu vhodný nebo pro něj připadá v úvahu nějaká jiná dostupná pozice (budeme s ním počítat), a nebo pozici pokud možno někde jinde, u jiné Y. Konečně Z může být manager – šéf, pod kterým by X případně pracoval a kterému by s konečnou platností mělo přináležet rozhodnutí – ano či ne. V těchto třech rovinách je přijímací rozhovor velmi odlišnou procedurou, smysl však zůstává pokaždé stejný – pomocí toho, jak vnímáme chování a vzhled kandidáta, snažíme se určit, zda je to ten pravý – pracovník na svém místě, resp. na místě, kde nám bude užitečný. Expert cizomluvka by konstatoval, že se snažíme predikovat efektivitu kandidáta na bázi evaluace komplexu neverbální a verbální komunikace – a že tedy axiomaticky anticipujeme, že takováto aktivita má dobrou prediktivní validitu. Ale jak to s tou validitou (platností) vlastně je? Opravdu si můžeme troufnout říci, že když se nám s uchazečem X dobře komunikuje, znamená to, že bude dobrým pracovníkem na této, konkrétní pozici u Y? V každém případě je dobré mít na paměti, že řečiště našeho úsudku koriguje několik balvanů - sociálně-percepčních faktorů:

- Dobře známý „haló efekt“ neboli zkreslení představy o osobě X její výraznou charakteristikou – lidské bytosti mají sklon k rychlému tvoření názoru o druhých a Z většinou lidskou bytostí bývá. Po prvních několika okamžicích je naše představa o X stabilní a máme tendenci ji až několik týdnů (!) výrazně neměnit. Ledaže by X provedl něco obzvláště krásného (vytáhl nás z rybníka) nebo obzvláště padoušského (pokousal by nás či našeho psa). Někteří Z časem dosáhnou v „haló efektu“ takové zběhlosti, že konstatují „Už když mi ten X vchází do dveří, jsem schopen bezpečně určit, co je to za člověka!“. Často to říkají i lidé, kteří jsou odborníky a uvědomují si, že je to největší past v hodnocení lidí. Přesto je tato tendence často přemůže.
- Atribuce je v podstatě ono staročeské lidové „kdo lže, ten krade“ – neboli soustava tvrzení, výroků a představ v hlavě Z, která dává dohromady soudy o kandidátovi na podkladě jeho vzhledu a chování. Nemá vyloženě iracionální charakter, není ale ani výlupkem nestranné objektivity. Je to spíš záležitost pravděpodobnosti – např. absolventi školy A jsou podstatně horší než absolventi školy B, a proto není smysluplné zvat A-absolventy na interview – ono to může být v globálu pravda, ale víte, kolik je na A premiantů mnohem lepších než průměrných B-čáků? Takhle můžeme pokračovat – od názorů, které skutečně z velké části

popisují danou skupinu až po hrubé předsudky, které většinou nemívají s realitou nic společného – chlapi, co nebyli na vojně jsou padavky, ženy na tu práci nestačí, brýlatí lidé jsou inteligentní, blondýny naivní, všichni chlapi jsou stejní, vousy znamenají problémy v sociálním kontaktu a tak dále, a tak podobně – jen si vybrat. Některé atribuční operace jsme si celkem schopni uvědomit, jiné číhají hluboko v našem podvědomí – to ale neznamená, že by se nepodílely na našem úsudku. Původ atribucí je většinou v kultuře – všichni čteme, díváme se na televizi a komunikujeme s ostatními a ani Z opět nejsou výjimkou.

- Speciální kategorií jsou potom individuální projekce – naše osobní představy o tom, jaký že to povahový rys nese dotyčný X. To si ovšem zaslouží ilustraci: Adam, coby personalista a tedy osoba Z, potkal ve svém životě Emu – pravděpodobně v době, kdy byl ještě malým Adámekem, který poznával, jak to na světě chodí. Dejme tomu, že – v souladu s všeobecnou zkušeností ze slabikářů - Ema měla mísu. Kromě mísy měla ještě třeba ostře zrzavé vlasy, a malému Adámkovi tu mísu nechtěla půjčit. Malý Adámek se cítil odmítán, ale časem (dětská paměť je velmi pružná) na Emu, mísu i pocit odmítnutí zapomněl. Jenže – po letech, už v pozici Z, se před ním vynoří kandidát/ka se stejnými zrzavými vlasy, jako měla tenkrát Ema. I když neví proč, bude Adam k tomuto X výrazně nedůvěřivý. Bude mít pocit, že je kandidát sobec, který myslí jen na své zájmy. Jistě na něj tedy nemůže být spolehnutí ani při plnění pracovních úkolů. X půjde jinam a Y možná přišla o výkonného zaměstnance.

Emy bývají osoby, které jsou v našem životě nějak důležité – rodiče, příbuzní, učitelé ze základních a mateřských škol, spolužáci, přátelé. Často k nim nechováme jeden, ale celou směsici pocitů a očekávání – a o to hůře pro X. Častou Emou jsme my sami – někdy se nám stane, že s někým sympatizujeme nebo k němu naopak máme averzi pro vlastnost, kterou máme nebo nemáme rádi u sebe sama.

- Vlastní teorie osobnosti – to je nakonec systém přihrádek, škatulek a vodítek, podle kterých každý z nás, včetně těch, kteří se ocitají na pozici Z, posuzuje lidi okolo. Kromě výše uvedených faktorů v ní figurují takové věci jako obecně biologické tendence (zkuste být objektivní Z, když jako personalistka potkáte v roli X muže Vašich snů – buď mu nadřuzujete, nebo mu ze snahy o objektivitu naopak přihoršíte), dále naše současná životní situace, aktuální psychický stav atd. Někde v koutku se krčí kritéria, která by zajistila Xův reálný pracovní výkon.

Co s tím? Někteří experti, především z oblasti teorie řízení, navrhuji pod dojmem existující subjektivity přijímacích pohovorů omezit výběrová řízení pouze na získávání tvrdých dat, doplněných o formální pohovor. Tato „objektivita“ však zaměstnavatele připravuje o cenná data, což ho v důsledku může vyloženě poškodit (ne každý mladý, zdravý a perspektivní kandidát s praxí je ten pravý, a co teprve ti bez praxe?).

Další cestou je rozšíření přijímacích pohovorů o další metody výběru, např. psychologické testy, případové studie, hodnocení metodou Assessment center atd., jenže – s těmito metodami vesměs musí zacházet kvalifikovaní experti, ti jsou drazí, a navíc – jak poznáme toho méně kvalifikovaného experta? Při správném užití je širší rejstřík výběrových metod jistě optimální

cestou, ne na každou pozici je však užití několika výběrových metod efektivní. Navíc v rukou neodborníka mohou tyto metody výběru podat vysloveně zkreslující informace, kandidáty otrávit, snížit jejich sebevědomí a v konečném důsledku jsou všeobecně škodlivější než výše uvedená varianta.

Většina organizací se smíří s tím, že síto, kterým prochází X při přijímacím pohovoru, má velká, navíc různě tvarovaná oka. Rezignuje na vyšší efektivitu přijímacího pohovoru a ponechá ho jako v podstatě formalizovanou proceduru v blahé (a ryze české) víře že „ono to nějak dopadne“. Jistě, dopadne, a často to dopadne vcelku dobře, jenže – nemohlo by být lépe? Personální práce je specifická tím, že nenese okamžitý finanční efekt, nelze tedy kvantitativně dokladovat její efektivitu a není hned vidět, co je špatně. Maximálně si někdo postěžuje, „co k nám zase vybrali za ...“. Máme jakousi představu o výkonnosti zaměstnance, kterého jsme vybrali. Zkuste ale změřit efektivitu kandidátů, kterým jste ve výběru přednost nedali – zkuste zjistit, kolik kvalitních kandidátů jsme odmítli. Kromě případů, kdy se stanou generálními řediteli konkurenční firmy, o jejich potenciální efektivitě vlastně nevíme....

Chceme-li dále vybírat zaměstnance prostřednictvím přijímacího pohovoru a co nejlépe mapovat užitečnost budoucího zaměstnance pro organizaci Y, stojí jistě za to rozvíjet naši dovednost ve sběru a interpretaci získaných informací. Paradoxně, cesta za poznáním kandidátů začíná u vlastní osoby. Můžeme např.:

- Vědomě potlačit „haló efekt“, oddělit pozorování a sběr informací o kandidátovi od interpretace toho, co vnímáme, pozorujeme. Člověk, který se drbe na nose, nemusí být nervózní – ten nos ho prostě může svědit. Bývá docela užitečné se svým úsudkem počkat do doby, kdy je soubor informací o X kompletní. V okamžiku, kdy masáž hřbetu nosního okamžitě vnímáme jako „nervózní drbání“, zavíráme cestu všem ostatním variantám.
- Uvědomit si atribuce. Začátečnickou chybou je úvaha „ten je mi sympatický, ten bude dobrý pracovník“, ale atribuční chyba může být mnohem zákeřnější. Věřili by jste, že důstojníci v armádě USA jsou zřejmě povyšováni na základě mohutnosti své spodní čelisti? (když oni potom vypadají tak vojensky... ale opravdu, statisticky to vychází).
- Nahlédnout vlastní projekce. Bez našich zkušeností s lidmi bychom nebyli objektivní posuzovatelé, ale naopak neschopní posuzovatelé. To ale neznamená, že do našich soudů musí zasahovat nějaká dobře utajená „Ema“. Nejjistější obrana proti ní je vyznat se v sobě, pojmenovat Emy, tety, mámy a bráchy a učinit z utajených našeptavačů kompetentní rádce, ale bez rozhodovací pravomoci.
- Modelovat vlastní teorii osobnosti. Toho dosáhneme nejlépe praxí, ale i pojmenováním kategorií, do jakých jaksí „samovolně“ členíme lidi okolo. Vyvrálá, bohatá a členitá teorie osobnosti je schopna citlivě zachytit kandidáta plasticky, rozhodně lépe, než pokud pracujeme s teorií okleštěnou na několik jednoduchých typů lidí (například ty, kterých se bojím, a ty, kteří se bojí mne). Nezapomínejme, že tato teorie je implicitní, tj. když o ní nevím, neznamená to, že žádnou nemám, naopak – tehdy je silná a dělá si se mnou, co chce.

- Věnovat zvýšenou péči kritériím výběru. Ideální je situace, kdy citlivý expert v rozhovoru s budoucím nadřízeným získává dojem o managerově povaze, ke které potom hledá komplementární osobnost podřízeného.

Úplně nejlepší by vlastně bylo začínat výběrové řízení psychodiagnostikou budoucího šéfa, dále auditem celého oddělení po sociálně dynamické stránce, profesiografickou analýzou budoucí pozice, modelováním vhodné metodiky výběrových metod... Takovému postupu můžeme říkat ideální, rozhodně je ale z celé řady objektivních i subjektivních příčin nedostupný a patří spíše do oblasti „HR science-fiction“.

V rámci výběru bychom se však jistě měli snažit, aby s co největší pravděpodobností obsadilo co nejvhodnější X pozici u organizace Y, a co nejméně kompetentnějších X bylo odmítnuto. K tomu nám může posloužit i propracovaná dovednost interpretovat data přijímacího pohovoru. Zdar všem Z!

PhDr. Jan Gruber, Ph.D., senior konzultant, společník Tres consulting s.r.o., publikováno na hr-server.cz