

Pohovor

Základy vedení pohovoru

- Připomeňte si [pár bodů, jak vést smysluplné pohovory](#), ze kterých budete odcházet s příjemným pocitem vy, kandidát a případně i váš nadřízený nebo liniový manažer. A jak z kandidátů dostat co nejvíc? **Hned v úvodu dejte najevo, že jste rovnocenní partneři.** Nejste profesoři, kteří se těší, až dají někomu pochvalu nebo naopak poznámku. A pokud vás nebaví pokládat stále stejné otázky, [inspirujte se, na co se ptají ostatní recruiteři](#).
- V průběhu pohovoru si také **ujasněte si, že kandidát rozumí, co nabízená pozice obnáší**, že jste na jedné vlně. A pro efektivní nábor zaměstnanců je důležitý i závěr pohovoru. **Ujistěte se, že se kandidát zeptal na vše, co ho v souvislosti s pozicí zajímá**, že jste ho nevyprovodili v půlce věty.

Připomeňte si pár bodů, jak vést smysluplné pohovory, ze kterých budete odcházet s příjemným pocitem vy, kandidát a případně i další nadřízený.

1. Pohovor by neměl kandidáta rozhodit

- U většiny pozic, a u juniorních zvláště, se obloukem vyhněte otázce „**Proč bychom měli vybrat právě vás?**“ Jednak každého vykolejí, protože obvykle nezná ostatní kandidáty, a kromě toho je právě teď vlastně nesmyslná.

V současné situaci si totiž kandidáti spíš vybírají zaměstnavatele než naopak.

2. Zeptejte se kandidáta na vzdělávání

Zeptejte se, jakou formu vzdělávání uchazeč preferuje. Jednoduše tak zjistíte jeho proaktivitu, poznáte, jestli se sám vzdělává, navštěvuje například konference a snaží se udržet si nejnovější know-how ve svém oboru.

3. U pohovoru by měly zaznít silné stránky

- Kromě klasických dotazů, jak se kandidát k oboru dostal a co ho zajímá, nezapomínejte ani na otázku, jestli si myslí, že **využívá své silné stránky**. Můžete se tak dozvědět, co by opravdu rád dělal a v čem se bude cítit dobře.

4. Upřímnost a otevřenost se u pohovoru cení

- Říkejte při pohovoru **věci na rovinu**. Není čas ztrácet čas – ani váš, ani ostatních.

5. Vynechte kliše všech pracovních pohovorů

- Podívejte se na celý proces výběrového řízení z pohledu kandidáta. Netouží **odpovídat víckrát na stejné otázky** a určitě **nechce pohovor absolvovat několikrát**. Proto se vyhněte klasickým chytákům jako „Kde se vidíte za 5 let?“. Tuhle odpověď má člověk stejně nadrcenou předem a nic moc neříká.

6. Nečekejte se zpětnou vazbou příliš dlouho

- Dělejte výběrové řízení rychle. **A rychle dávejte i zpětnou vazbu.** Váš „vyvolený“ může za 14 dní už pracovat jinde. Když budete [vybírat dlouho](#), přeberete. Stejně jako na seznamce.

7. Pohovor má mít konkrétní a přímé otázky

- **Bud'te u pohovoru konkrétní.** Netajte, na jakém projektu a s kým by uchazeč pracoval, co by se naučil a kam by se reálně mohl posunout. Dejte mu co nejpřesnější informace, aby věděl, že míří do otevřené firmy.

8. Pracovní pohovor v přátelském duchu

- Ved'te pohovor v **přátelském duchu**. I nepříjemná otázka se dá položit příjemným tónem. Nikdo se nechce cítit jako při výslechu zlého poldy. Navíc vám odpoví přesněji a upřímněji.

9. Pohovor neprotahujte

- **Všechno stihněte do hodiny** a dodržujte sliby. „Ozvěme se příští týden“ musí skutečně znamenat, že se ozvete příští týden. I nepřijatým kandidátům. Když to dodržíte, i oni budou šířit zprávu o vaší profesionalitě mezi své přátele a vyplatí se vám to možná už při příštím náboru.

10. Nepřestávejte se vzdělávat

- Kandidáti (zvláště třeba v IT) ocení, když mluví s někým, **kdo jejich oboru rozumí.**

A na co se při pohovoru raději neptat?

Mezi top 5 určitě patří rodinný stav, sexuální orientace, počet dětí či těhotenství, náboženské vyznání nebo politické přesvědčení.

Jaké otázky raději vynechat?

- Jejich seznam najdete v [zákoně č. 262/2006 Sb.](#)

Jedná se o dotazy na:

- těhotenství,
- rodinné a majetkové poměry,
- sexuální orientaci,
- původ,
- členství v odborové organizaci,
- členství v politických stranách nebo hnutích,
- příslušnost k církvi nebo náboženské společnosti
- a trestněprávní bezúhonnost.

Neobvyklé zakázané otázky, které kandidáti na pohovorech někdy slyšeli

Co dělá váš partner? A kolik vydělává?

Máte psa? Budete ho zvládat při pracovní době?

Na čem jste byla naposledy v divadle?

Co jste za znamení zvěrokruhu?

Zpíváte si při řízení v autě?

Jste pravá zrzka?

A co sociální sítě?

Facebook je dnes nedílnou součástí náboru – headhunteři i personalisté si často před pohovorem kandidáta vyhledávají, aby o něm zjistili co nejvíc informací. I tady však platí jasná pravidla. Informace ze sociálních sítí můžete využívat **jen do určité míry.**

Co hrozí za nedovolené sondování

- Budete-li si kandidátů vyptávat na nepřípustné otázky, mohou dát podnět Státnímu úřadu inspekce práce, který prošetří, zda neporušujete zákaz diskriminace. Příliš zvědavým zaměstnavatelům pak **hrozí pokuta až 1 000 000 Kč.**
- **1 000 000 Kč** pokuta hrozí za pokládání diskriminačních otázek u pohovoru

Haló efekt

Je to taková záludná podoba „lásky na první pohled“. Haló efekt nám dává iluzi, že je kandidát ideální jen proto, že nás něčím oslnil. A tak si často myslíme, že ten, kdo vypadá upraveně, musí být přece automaticky pořádný. Nebo že člověk, který nosí brýle, bude určitě sečtělý. A že včasný příchod na pohovor pravděpodobně znamená, že je kandidát spolehlivý.

Je těžké haló efektu odolat, ale jde to

- **1. Sepište si před pohovorem všechny schopnosti a dovednosti, které jsou na pozici potřeba.**
- **2. Nedávejte na první dojem a dopřejte si čas na přemýšlení.**
- **3. Vytvořte si strukturu pohovoru.**
- **4. Zpochybňujte svá rozhodnutí.**
- **5. Přizvěte si k pohovoru další osobu.**

Typy pohovorů

- **Nátlakový pohovor (Stress interview)**
- cílem je dostat uchazeče pod tlak a pozorovat, jak se s ním vypořádá – například reakce na arogantní chování. Zde je potřeba uvést, že takovýto pohovor neprospívá dobrému jménu firmy a jeho etická stránka je rovněž diskutabilní.

- **Behaviorální pohovor (behavioral interview)**

- Otázky jsou zaměřeny na konkrétní chování v minulosti a jeho následků. Tento typ pohovoru snižuje možnost stylizace účastníka.
- Pohovor je založený na systematickém kladení otázek zaměřených na reálné pracovní situace, se kterými se uchazeč setkal, a jejich řešení.

- **Pohovor jako sebe prezentace**

Uchazeč dostane vymezený časový úsek na to, aby se co nejlépe odprezentoval přímo na místě před personalistou/personalisty, jako kdyby šlo o jakýkoliv jiný produkt.

Několikakolové pohovory (Follow-up interview)

- Spočívají v tom, že obdobný pohovor povede s uchazečem více různých lidí, například personalista, nadřízený, manažer apod. Mezi jednotlivými pohovory může být různě dlouhý časový odstup, můžou však také následovat hned po sobě. V případě, že se každý z personalistů ptá na jiné kompetence, jedná se o tzv. sekvenční interview (**The Sequential Interview**).

Telefonický pohovor (telephone interview)

Využívá se většinou jako první kolo pohovorů. Metoda šetří čas a její výhodou je, že v případě potřeby můžeme uchazeče zastihnout nepřipraveného a tudíž více spontánního. Vhodný je například pro prověření komunikačních, jazykových, prodejních a dalších dovedností. Opakem je interview v přímém kontaktu – **Face-to-Face interview.**

Pohovory u oběda nebo večeře (meal/lunch and diner interview)

- jejich využití je zejména při obsazování vyšších pozic. Cílem může být prověření sociálních dovedností uchazeče pod tlakem.

Video pohovory (video interview)

- 2 typy pohovorů, a to buď pohovor v klasické podobě, kde spolu komunikuje uchazeč a manažer/personalista v reálném čase prostřednictvím videohovoru (např. přes Skype), anebo tzv. videodotazník. Videodotazník je metoda, při které je uchazeči zobrazována otázka a jeho odpověď a reakce jsou zaznamenávány pomocí webkamery a mikrofonu. Metoda představuje vhodný způsob preselektce z velkého počtu uchazečů, což znamená časovou úsporu.

Případové studie (case interview)

- Zde se zaměřujeme na úroveň analytického myšlení uchazeče a jeho schopnosti řešit problémy. Nezaměřujeme se zde tolik na výsledek, jako na samotný průběh a postupy řešení. Účastníkovi zde můžeme předkládat i reálné situace, které v zaměstnání buď aktuálně řešíme, nebo které budou později v náplni práce uchazeče.

Skupinový pohovor (group interview)

Probíhá jako klasické interview s tím rozdílem, že přítomno je více uchazečů najednou.

Metoda šetří čas a mezi výhody patří to, že při zakomponování modelových situací si kandidáti můžou navzájem přehrávat různé role, např. prodejce vs. zákazník, a my máme více prostoru je u toho sledovat.

Panelové interview (panel/committee interview)

- Jedná se v podstatě o pracovní pohovor před komisí, kde je přítomno více osob ze strany zaměstnavatele.
- Může se stát, že po pohovoru bude uchazeči oznámeno, že místo získal, ale že druhý den cestuje (např. na školení do ciziny). Jak vidíte, uchazeč musí být připraveny skutečně na všechno. Nesmíme zapomínat také na to, že role „tváře zastupující firmu“ se nezavíme ani ve volném čase při různých společenských aktivitách, při kterých se s uchazeči můžeme potkat neformálně.

Jak se připravit na pracovní pohovor?

Rady pro uchazeče

- **JAK SE OBLÉCI NA PRACOVNÍ POHOVOR PODLE TYPŮ ZAMĚSTNÁNÍ A DRESS CODE?**
- **Banky, finanční služby**
 - Muži by měli zvolit oblek a kravatu, ženy kalhotové nebo sukňové kostýmky a uzavřené boty na nižším podpatku. Samozřejmostí jsou punčochy, a to i v létě. Jako nevhodné jsou brány výrazné šperky, líčení nebo silný parfém.

POČKEJTE, AŽ POHOVOR UKONČÍ DRUHÁ STRANA

- **Na místo doražte v předstihu**, ale ne v moc velkém – **stačí 5 minut**. Pokud byste přišli dřív třeba o půl hodiny, na svůj protějšek byste tak vyvinuli nátlak.
- Pohovor nechte vždy ukončit personalistu nebo toho, kdo pohovor vede. Nikomu neskákejte do řeči a **otázky si nechte na konec**, kdy k tomu dostanete prostor (případně si je poznačte, abyste nic nevynechali). Stejně tak počkejte, až vás **k posazení se vyzvou**.
- **Nikdy nekuřte**, i kdyby si váš protějšek zapálil. Raději s cigaretou počkejte, až budete pryč. **Zdravte lidi na chodbě**, nikdy nevíte, koho právě potkáte.
- **Sebedůvěra** je určitě **plus**, ale není dobré to přehánět a vypadat namyšleně. Promyslete si proto, jaké máte špatné stránky a buďte připraveni je nejen vyjmenovat, ale i vědět, jak je zlepšovat (například zlepšování se v cizích jazycích).

S JAKÝMI OTÁZKAMI SE NEJČASTĚJI SETKÁTE?

- *Řekněte něco o sobě.*
- *Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?*
- *Proč chcete pracovat pro naši společnost?*
- *Kde se vidíte za 5, 10 let?*
- *Proč chcete opustit současné zaměstnání?*
- *Proč je tu mezi jednotlivými zaměstnáními mezera?*
- *Co můžete nabídnout na rozdíl od ostatních?*

ČASTÉ CHYTÁKY NA PRACOVNÍCH POHOVORECH

- **Zkoušení cizího jazyka:** pozor na to, jaké znalosti cizího jazyka uvádíte, na pohovoru vás mohou rovnou vyzkoušet.
- **Lépe se zeptat než být nejistý:** pokud nějaké otázce úplně nerozumíte nebo si nejste jistí, jaká by měla být odpověď, zkuste se doptat. Působí to lépe než projevení nejistoty.
- **Otázka platu:** je možné, že se vás potenciální zaměstnavatel zeptá na vaši představu o platu. Na pohovor už byste měli přijít **s představou** o hrubém platu podle vašeho **vzdělání, schopností a praxe**. Není vhodné říkat přesnou sumu, spíše se **zmiňte o intervalu**. Nikdy částku na pohovoru nepřirovnávejte k tomu, co jste slyšeli o platu jiného zaměstnance. Můžete se zaměstnavatele zeptat **i na jeho představu** nebo odpovědět obecně větou ve smyslu, že je pro vás **přijatelná každá seriózní nabídka**. Tím dáte najevo především zájem o pracovní pozici. Nabídnou-li vám **malý plat**, zkuste na sobě nedát znát zklamání a případně řekněte, že si **nabídku ještě promyslíte** doma. Je možné, že se vám ozvou s možností vyššího platu. Otázku platu by měla **jako první otevřít druhá strana**, pokud tak neudělá, zeptejte se na něj až v závěru pohovoru.
- **Osobní otázky:** nelíbí-li se vám některé osobní otázky (na děti, náboženství, rodinný stav) můžete naznačit, že si nemyslíte, že by otázky souvisely s výběrovým řízením. Zkuste to sdělit klidným a slušným způsobem.
- **Divné otázky:** někteří personalisté vám mohou položit otázky **nijak nesouvisející** s prací, o kterou se ucházíte (jako kterým směrem by se měl odemknat zámek u auta nebo k jakému ovoci jste podobný). Mají ukázat, **jestli se necháte snadno zaskočit** a odhalit skryté rysy. Důležité je zareagovat a **odpovědět**.

CO NA POHOVORU NEŘÍKAT

Nenadávejte na starou práci Zaměstnavatele často zajímá, proč chcete ze stávající pozice odejít. Určitě **nezapůsobíte dobře**, když si budete na všechno a všechny jen **stěžovat** (i když na tom nemáte žádné zavinění). Lepší je hledat pozitiva a výzvy v nové pozici a těmi změnu zdůvodnit.

- **Peníze by neměly být hlavním kritériem** když nejdůležitějším důvodem pro ucházení se o novou práci může být plat, zaměstnavatel byste tím moc nepotěšili, **proto si to nechte pro sebe**.
- **Nemám žádné otázky** Tímto projevíte **nezájem o firmu**. Raději si **předem připravte** pár otázek (neptejte se na nic, co bylo zmíněno během pohovoru nebo co se dá snadno najít na webových stránkách firmy). Například *Co baví na práci v této firmě vás?* Nebo *Co bych měl zvládnout do konce zkušební doby?*

DÁTE SI NĚCO K PITÍ?

- Nabídku nápoje od recepční nebo přímo toho, s kým vedete pohovor, můžete v klidu **přijmout**. Pozor si dejte na **výběr nápoje**. U čaje můžete mít problémy s vytáhnutím sáčku a stejně jako u kávy, můžete se nepříjemně polít. Oboje obsahuje kofein, který vás může vybudit, ale i znervóznit.
- U minerálky s bublinkami zase může dojít k nepříjemnému krkání a bublinky nejsou vhodné pro hlasivky. Nejlépe z toho tedy vychází **čistá voda**. Pití si nedávejte, pokud se nervozitou chvějete – při držení poháru by to ještě víc vyniklo.
- Naopak pokud pití nedostanete nabídnuté, **sami si o ně neříkejte**. Raději si před příchodem vezměte **větrovou žvýkačku** (nezapomeňte ji před vstupem do budovy vyhodit do koše), která vám žízeň na nějakou dobu zažene a osvěží i dech. Také si na pohovor viditelně **nenoste vlastní nápoje**.

POZOR NA NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACI

- Jste-li nervózní, snažte se svoje **pohyby spíše omezit**. V ruce na **uklidnění** můžete **držet nějaký předmět**, jako tužku, která vám poslouží k zapisování případných poznámek (vezměte si s sebou i bloček).
- Při sezení je nejlepší mít **nohy u sebe**, ženy si mohou decentně přehodit nohu přes nohu – ale ne vyzývavě. **Nesahejte si na obličej ani si nehrajte s vlasy**, nepůsobí to hezky a navíc to rozptyluje.
- Pracovní pohovor si můžete **natrénovat před zrcadlem**, kdy si lépe pohlídáte gesta i výraz. Ještě lepší je se **natočit** (měli byste si vystačit i s mobilem). Při mluvení se nebudete rozptylovat svým odrazem a na nahrávce uvidíte všechny chyby, které děláte.

10 věcí, na které byste se mohli během pohovoru zeptat (uchazeč)

- **1. Které schopnosti a zkušenosti by měl mít váš ideální kandidát?**
- **2. Jaký je největší úkol, se kterým se potýkají vaši zaměstnanci a byl bych v pozici, abych ho pomohl řešit?**
- **3. Co se vám na práci v této firmě nejvíc líbí?**
- **4. Co na téhle pracovní pozici považujete za úspěch?**
Ukážete, že chcete být úspěšní a dozvíte se, jak se posunout kupředu a jestli je to pro vás správný směr.

- **5. Máte nějaké pochybnosti ohledně mé kvalifikace?** Tímto prokážete, že věříte v sebe a své zkušenosti.
- **7. Můžete mi přiblížit tým, se kterým bych pracoval?**
- **8. Co mi můžete říct o vašich nových produktech a plánech pro budoucí růst?**
- **9. Kdo byl na téhle pozici přede mnou?**
- **10. Co je dalším krokem k tomu, abych místo získal?** Ideální poslední otázka, na kterou byste se měli určitě zeptat. Ukážete, že jste ochotni se účastnit procesu a pobídnete personalistu, aby vám řekl, kolik dalších lidí se o pozici uchází.
- S trochou štěstí vám odpoví: Další krok už není, jste přijat!

Jak vést pohovor

PŘEDEM:

- Pročtěte životopis pozvaného uchazeče.
- Vyhodnoťte dotazník, motivační dopis nebo modelový úkol.
- Ověřte si uchazečovy reference.
- Vytiskněte si CV a svoje poznámky k otázkám.
- Vyhradte si na pohovor místo i čas.

PROGRAM POHOVORU:

- NA ÚVOD:

- Představte stručně sebe i svou firmu.
- Sdělte uchazeči odhadovanou délku pohovoru.
- Dělejte si poznámky.
- Ptejte se na motivaci uchazeče. (Co vás zaujalo na této práci? Co je pro vás při práci důležité?)

- HLAVNÍ OTÁZKY:

- Ptejte se na kompetenci kandidáta. (Co přesně jste dělal v posledním zaměstnání? Už jste řešil podobné projekty? Jaké jsou vaše zkušenosti v oboru?)
- Ptejte se na to, co vám nebylo jasné v CV.
- Sledujte povahu a chování kandidáta. (Jaké jsou vaše silné stránky? Co byste dělal, kdyby...?)
- Dejte uchazeči cvičný úkol nebo s ním proberte modelovou situaci z práce.

INFORMACE

- Sdělte kandidátovi platové podmínky, náplň práce a strukturu kolektivu.
- Proberte možné datum nástupu.

ZÁVĚR

- Poskytněte prostor pro dotazy.
- Sdělte další postup (jestli bude 2. kolo pohovoru, případně kdy se ozvete) a rozlučte se.
- Shrňte si svoje poznámky.
- Poznačte si, kdy se máte ozvat s výsledky.
- Opravdu se ozvěte všem kandidátům.

REKAPITULACE

Na jaké otázky se kandidátů ptát?

Standardní otázky

- Co vás na této pozici zaujalo?
- Jaké jsou vaše hlavní motivační faktory?

Investigativní otázky

- Pod jakými manažerskými styly nejlépe pracujete?
- S jakým typem lidí rádi pracujete?
- Co bylo největší výzvou ve vaší kariéře? Jaký byl váš největší profesní úspěch?
- Kdybyste mohli vzít zpět jedno profesní rozhodnutí, jaké by to bylo?

Špatné otázky

- Řekněte mi něco o vás
- Kde chcete být za pět let?
- *Místo toho se zeptejte „Jaké schopnosti byste rád v průběhu dalších několika let rozvinul, abyste ve své kariéře postoupil o krok dál?“*
- Co pro nás můžete udělat jiného než ostatní?
- *„Jaká je vaše nejcennější schopnost?“*
- Jaký je váš rodinný stav? *Neetické a protizákonné*
- V jaký plat doufáte?

Příklady otázek

- 1. Řekněte mi o sobě nějakou zajímavost, která by ostatní mohla překvapit
- 2. Pokud byste mohl něco ze své minulosti změnit, co by to bylo?
- 3. Řekněte mi, zda u vás někdy nastala nepříjemné nedorozumění s kolegou, které vedlo ke špatnému vztahu. Co se stalo, jak jste k problému přistupovali a co jste se z toho naučili?

- 4. Jaká je vaše vysněná pozice a proč?
- 5. Jaké jsou vaše největší úspěchy?
- 6. Popište typově vašeho nejvíce a nejméně oblíbeného vedoucího
- 7. Jak jste se ocitl tam, kde zrovna jste?
- Otázky na konec
- Stále ještě si nejste jistí, zda je uchazeč ten pravý? Zeptejte se ho ještě na tyto tři otázky:
- 8. Jaké výzvy vám v této profesi přijdou nejzásadnější?
- 9. Co vás na této pozici zajímá nejvíce?
- 10. Máte nějaké otázky na mě?

Zeptejte se ho ještě na tyto tři otázky:

- 8. Jaké výzvy vám v této profesi přijdou nejzásadnější?
- 9. Co vás na této pozici zajímá nejvíce?
- 10. Máte nějaké otázky na mě?

- DĚKUJI ZA POZORNOST