



GENDEROVĚ-CITLIVÉ METODIKY PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

HR KOLEKCE

2020



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

CENTRUM
KAŠPAR

Centrum Kašpar, z. s.
Kašparova 73, 463 12 Liberec 25
Tel.: +420 605 465 776 IČ: 26994445
www.centrum-kaspar.cz

PŘIJÍMACÍ POHOVOR

(Podpůrný metodický materiál pro HR)

Přijímací pohovor je počátkem procesu oboustranného rozhodování o tom, zda bude uzavřen pracovní poměr. Proto bychom se v jeho přípravě a průběhu měli zamýšlet nejen nad tím, zda je uchazeč/ka to pravé pro nás, ale se stejnou mírou také nad tím, jak během rozhovoru oslovit a zaujmout motivaci zaměstnance/kyně. Hledání motivátorů je složitá disciplína, ale vyplatí se je objevit co nejdříve, aby se Vámi nově přijatý člověk mohl stát dlouhodobou oporou týmu.

Příprava na rozhovor

- Vždy si dobře rozmyslíme, co všechno má být obsahem rozhovoru, kolik na něj máme času a kdo se jej má zúčastnit (vedoucí oddělení, ředitel/ka, zástupce/zástupkyně personálního oddělení, kolega/kolegyně z daného odboru v seniorské pozici apod.).
- Ujasníme si, zda máme dostatek informací, abychom mohli zodpovědět co nejpřesněji a nejkonkrétněji dotazy uchazeče/ky. Nepůsobí dobře, pokud se během rozhovoru příliš často uchylujeme k formulaci typu: „To zatím není jasné.“ „Toto Vám bohužel v tuto chvíli neumíme zodpovědět, nemáme tu kolegu Nováka.“
- Je vhodné si předem vytvořit scénář konkrétních otázek a stanovit, kdo jej povede a kdo bude naopak v roli pozorovatele/pozorovatelů. Je možné mít také rozdělené role mluvčích, ovšem vždy by měl být u pohovoru přítomen někdo, kdo se může téměř výhradně věnovat pozorování průběhu rozhovoru a zaznamenávat si důležité poznámky.

Zásady kvalitního rozhovoru:

1. Vždy dbáme na **korektní jazyková vyjádření** (vážená kolegyně, vážený kolego, náš tým/kolektiv), usilujeme o **vyvážené formulace** a **vyhýbáme se stereotypním formulacím**, které by mohly selektovat nežádoucím způsobem informace, které uchazeči/uchazečce chceme sdělit. *(Uchazeč/ka se poprvé dozvídá právě z přijímacího rozhovoru, jaká je firemní kultura organizace, a rovněž on/ona se rozhoduje, zda je pro něj/ni tím pravým zaměstnavatelem.)*
2. **Nepodporujeme a nepotvrzujeme klíše a předsudky.** Naopak svou pozornost v rámci přípravy i během rozhovoru soustředíme k jedinečnosti a individualitě kandidáta/kandidátky. Každý má jiné preference, zkušenosti, názory či postoje. Cílem je se o nich během rozhovoru **co nejvíce dozvědět, nikoli si uzavírat zbytečně brzy cestu k informacím** na základě vlastních předsudků. *(Nikdy jindy už nebude šance udělat si kvalitní první dojem z nového kolegy či kolegyně.)*
3. Věnujeme **všem pasážím rozhovoru stejnou míru pozornosti a každé části přikládáme rovnocennou důležitost.** *(Pouze jako vyvážený celek nám údaje mohou o člověku něco hodnověrného sdělit.)*



4. Využíváme **pravidla a zásady kongruentní komunikace**, dbáme na **soulad vlastní verbální a neverbální mluvy**, ale **současně se zaměřujeme také na celek komunikace kandidáta/kandidátky**. Pokud nás něco v této oblasti zaujme, děláme si poznámku, ale neposuzujeme člověka na základě ojedinělé charakteristiky jako celek. *(Jsme si vědomi „výměnných“ efektů působících v komunikaci, tudíž sami sebe v komunikaci zklidňujeme.)*
5. **Dáváme kandidátovi/kandidátce prostor**. Každého nenapadají dotazy okamžitě, proto je možné k nim vybízet vícekrát během rozhovoru. Klademe pokud možno otevřené otázky. **Nepokládáme diskriminační otázky** (vymezuje zákoník práce) ani otázky sledující oklikou diskriminační záměr, např.: „Žijete sám, nebo u rodičů?“ Cílem je vždy **navozovat bezpečné klima rozhovoru**, nikoli tlačit kandidáta/kandidátku do kouta.
6. **Zájemci/zájemkyně o zaměstnání přicházejí mnohdy s charakteristikami, které jim v předchozím pracovním životě mohly komplikovat situaci** (málo praxe, moc praxe, nízká kvalifikace, příliš vysoká kvalifikace, vysoký věk, nízký věk, ženský gender, mužský gender, pasivita, přílišná aktivita atp.). Důležitou zásadou je nepředjímat. Umožněte uchazeči/uchazečce, aby Vám dle svého uvážení sdělil/a své předchozí zkušenosti. **To, jak ho nyní v okamžiku rozhovoru vidíte Vy, a jak vnímá on/ona sám sebe, nemusí být ani zdaleka totožné.**
7. **Po skončení rozhovoru si vzájemně poskytneme zpětnou vazbu k procesu vedení rozhovoru.** Je to důležité proto, abychom se mohli v této disciplíně posouvat kupředu. Začneme vždy tím, co se dařilo, osvědčilo, na co můžeme příště navázat. Následují rezervy a slabá místa, včetně námětů pro příští rozhovor. První vždy hodnotí sami tazatelé/ky, teprve ve druhém kroku pozorovatelé/ky.

Struktura rozhovoru

NEFORMÁLNÍ ČÁST

Cílem je navození příjemné atmosféry, naladění kandidáta/kandidátky a eliminace nežádoucího stresu. Pomáhá uvolněnost a úsměv a také konverzační úvodní otázky.

- *Jakou jste měl/měla cestu?*
- *Můžeme Vám nabídnout něco k pití?*

PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Za organizaci:

Představíme jména a funkce všech přítomných u pohovoru, vysvětlíme, proč je důležité, aby tu byli a že je možné se na ně během rozhovoru obracet s dotazy.

K uchazeči/uchazečce:

- *Co víte o naší organizaci?*



- *Proč byste chtěl pracovat pro naši organizaci?*

Za organizaci:

Zde zatím stručně představíme profil organizace včetně příklonu k principům RP. Dále charakterizujeme jednotlivé oddělení s důrazem na pozitivní dopady práce zaměstnanců/kyň, úspěchy organizace a případná důležitá členství či ocenění.

Prostor pro dotazy

PŘEDSTAVENÍ UCHAZEČE

K uchazeči/uchazečce:

- Jak byste se nám představil/představila?
- Co Vás zaujalo na pracovní pozici, na kterou se k nám hlásíte?
- (Jak si konkrétně představíte běžný pracovní den na této pozici?)

PŘEDSTAVENÍ PRACOVNÍ POZICE - OBSAH

Za organizaci:

Zde specifikujeme agendu oddělení/úseku, na který se kandidát/ka hlásí. Znovu zopakujeme název pracovní pozice, náplň práce. Vysvětlíme, co konkrétně se od člověka na této pozici očekává, jak často bude využívat kompetence požadované v inzerátu, jak může vypadat jeho běžný den; kdo bude jeho nadřízený, jak vypadá jeho nejužší tým, kdo bude jeho garantem/garantkou v době adaptace apod.).

Prostor pro dotazy

PŘEDSTAVENÍ PRACOVNÍ POZICE - FORMA

Za organizaci:

Vyjasníme, s jakým platovým ohodnocením je pozice spojena, jaká je časová perspektiva pracovního úvazku, zda jde o poměr na dobu určitou/neurčitou, jaká je zkušební doba. Specifikujeme místo výkonu práce, pracovní dobu, a to včetně režimů flexibilní práce, pokud se k pozici váží. Můžeme informovat o dalších nárocích vyplývajících z pracovní pozice (např. počet dní dovolené apod.).

Prostor pro dotazy

OSOBNOSTNÍ A POSTOJOVÉ CHARAKTERISTIKY

Ač mohou některé z těchto otázek znít jako fráze, jsou velmi silné a mohou Vám o kandidátovi/kandidátce ledacos napovědět. Zdůrazněte, že v těchto otázkách není žádná správná či špatná odpověď, ale že Vás zajímá skutečně individuální zaměření uchazeče/uchazečky. Osobnostní a postojové otázky Vás mohou dostat k hodnotám a ambicím člověka, které jsou důležité při další komunikaci se zaměstnancem/kyní.

K uchazeči/uchazečce:

- *Čeho byste rád/a dosáhl/a na pozici, na kterou se k nám hlásíte?*
- *Čeho byste v rámci své profese rád/a dosáhl/a?*
- *Jaké jsou Vaše nejdůležitější silné stránky?*
- *Jakým způsobem pracujete se svými slabými stránkami?*
- *Co považujete za svůj největší životní úspěch?*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Centrum Kašpar, z. s.
Kašparova 73, 463 12 Liberec 25
Tel.: +420 605 465 776 IČ: 26994445
www.centrum-kaspar.cz

- *Jak byste vyřešil následující situaci:*

ODBORNÉ A KVALIFIKAČNÍ CHARAKTERISTIKY

Sledují profil uchazeče z hlediska jeho předpokladů pro samotný výkon práce. Zajímá nás, jak člověk k práci přistupuje, s jakými typy úkolů si hravě poradí, na jaké potřebuje více času, zda je zaměřený více na kvalitu nebo na kvantitu, anebo dokáže propojit obojí. Jedním z vodítek je samozřejmě předchozí praxe, ale ta nemusí vypovídat o všech dovednostech a přístupu k práci obecně. Proto je vhodné ptát se také na zájmy a další oblasti činností.

K uchazeči/uchazečce

- *Jaká je Vaše odborná kvalifikace pro tuto pracovní pozici?*
- *Co ze svého předešlého vzdělání byste mohl zúročit na nynější pozici?*
- *Jaká je Vaše předchozí praxe?*
- *Co z této praxe byste mohl/mohla zúročit na této pracovní pozici?*
- *Jaké jsou Vaše koníčky? Jak dlouho se jim věnujete?*
- *Věnujete se dlouhodobě nějaké činnosti, která Vás skutečně naplňuje?*
- *Kdybyste dostal/a za úkol zpracovat s tím, že ke splnění úkolu můžete přistoupit zcela libovolně, jak byste konkrétně postupoval?*
- *Kdybyste měl/a rozpracovaný úkol a přišel za Vámi nadřízený s tím, že je potřeba ho oproti původnímu plánu odevzdat už zítra ráno před důležitým jednáním, co byste udělal/a?*
- *Pracujete rád/a samostatně?*
- *Zkoušíte rád/a nové věci, nebo radši používáte zavedené postupy?*

DŮLEŽITÉ ZNALOSTI

- *Jaké znalosti máte podle Vás na vysoké úrovni?*
- *O jaký typ rady se na Vás pracovní kolegové/yně zpravidla nejčastěji obraceli?*
- *Kam byste na škále 0 – 10 umístil/a úroveň svých znalostí v oblasti? Zkuste nám toto číslo krátce okomentovat.*

DŮLEŽITÉ DOVEDNOSTI

- *Jakých pracovních dovedností si na Vás cenili kolegové/kolegyně v předešlých zaměstnáních (popř. ve škole)?*
- *Jakých dovedností si u sebe ceníte Vy?*
- *Myslíte si o sobě, že jste technický (tvůrčí, vůdčí, všestranný...) typ?*

Prostor pro dotazy

MOTIVÁTORY

Vztahují se jak k obsahu/předmětu pracovní činnosti, tak k charakteru práce, pracovnímu kolektivu a samozřejmě k zaměstnaneckým benefitům jako takovým. Motivátorem mohou být samozřejmě také finance, tedy například stabilní pravidelný příjem, který je zdrojem jistoty. Je důležité sledovat, v jakém pořadí kandidát/ka o svých motivátorech hovoří.

Za organizaci:

Např.: „U nás je složení zaměstnanců/kyně velmi rozmanité. A každý si tu najde něco, co ho v práci těší. Je to velmi různé – někomu vyhovuje práce v terénu, někdo je rád za soustředěný prostor v kanceláři,



jinému vyhovuje ruch na přepážce. Někteří kolegové/kolegyně rádi pracují s čísly a dokumenty, jiné naplňuje každodenní kontakt s našimi zákazníky.“

K uchazeči/uchazečce:

- *Co těšilo Vás v předchozím zaměstnání?*
- *Co Vás nejvíce bavilo?*
- *Jaký druh práce Vám vyhovoval a jaký spíše ne?*
- *Na co byste se nejvíce těšil/těšil v rámci pozice, na kterou se hlásíte k nám?*

Za organizaci:

Např.: „Zaměstnanecké benefity máme nastavené tak, aby byly svým rozsahem schopné oslovit všechny skupiny zaměstnanců/kyně. Z nabídky našich benefitů oslovují zaměstnance mimo jiné příspěvky na stravu, ale také pružná pracovní doba, dispoziční volno či možnost pracovat z domova. V tomto jsme mezi organizacemi našeho typu velmi vpředu. Víme, jak je důležité, aby byl zaměstnanec spokojený nejen v práci.“

K uchazeči/uchazečce:

- *Zaujal Vás některý z nabídky našich benefitů?*
- *Jaký typ vzdělávací či rozvojové aktivity by byl pro Vás benefitem?*
- *Jaký typ týmové akce je pro Vás vítaným benefitem?*

ZÁVĚREČNÝ PROSTOR PRO DOTAZY

Přestože během rozhovoru dáváte kandidátovi/kandidátce pravidelně prostor, vyplatí se mu/jí zcela oficiálně v závěru znovu vrátit slovo. Tímto prostorem současně testujete pozornost a připravenost uchazeče/uchazečky. Pokud se například během rozhovoru nezmiňujete o platových podmínkách, je v této fázi vhodné sledovat, zda se zájemce/zájemkyně aktivně doptá. Také můžete získat zpětnou vazbu pro sebe, pokud uchazeč/ka využije prostor k ohodnocení průběhu rozhovoru: „Nemám další dotazy, dostal jsem odpovědi na všechny otázky. A musím říct, že jsem se současně s Vámi cítil velice příjemně. Děkuji.“

Po skončení rozhovoru

- **Pokud jste ve fázi přípravy nepodcenili rozdělení rolí během rozhovoru ani pečlivou tvorbu scénáře, máte nyní výhodu.** Díky roli „pozorovatele“ se Vám dostává možnosti nezatížené zpětné vazby k celému formátu a průběhu. Pozorovatel si během rozhovoru jistě pečlivě vedl poznámky. Stejně tak osoba, která byla v roli „vedoucí/ho rozhovoru“ bude mít postřehy, které si zčásti zaznamenala, zčásti zatím víří v hlavě.
- **Nepropásněte třeba jen krátkou, několikaminutovou reflexi vždy bezprostředně po skončení rozhovoru,** dřív než se Vám čerstvý zážitek překryje novou zkušeností. Ke strukturovaným poznámkám z reflexe se můžete kdykoli později vrátit.



- Pomoci Vám mohou různé doplňkové nástroje. Např. tabulka kritérií, která sledujete pro každého zájemce na danou pozici. Budete-li např. udělovat body na číselné škále, snadno můžete po skončení ústní části výběrového řízení výsledky jednotlivců porovnat.
- **Příklady kritérií (měřených vlastností)** by měly odpovídat tomu, co uvádíte v požadavcích na dané místo v rámci inzerátu. Následně budete velmi pravděpodobně s těmito kritérii pracovat dále v adaptačním či hodnotícím rozhovoru. Dle typu pozice může jít např. o tato kritéria: **orientace v oboru, pohotovost, aktivní přístup, vyrovnanost, soustředěnost, schopnost navazovat vztahy atd.**

Závěrem

Struktura představená v tomto metodickém materiálu je základním vodítkem. Konkrétní podoba scénáře pro daný rozhovor se odvíjí vždy od typu obsazované pozice a dalších faktorů (např. stávající řadový zaměstnanec se hlásí na vedoucí pozici aj.). Scénář otázek se samozřejmě nevyklučuje s využíváním dalších osvědčených doplňujících diagnostických nástrojů (př. testy, dotazníky, modelové situace apod.). Vždy je však potřeba si dopředu ujasnit, jaký účel jejich využití sleduje, k jaké oblasti nám mohou přinést informace. Zejména proto, abychom se nedublovali ve zdrojích těch samých dat a nepřetěžovali tím uchazeče/ky i sami sebe. Rozhovor má být mimo jiné efektivně a příjemně stráveným časem, který bude pro obě strany inspirativní zkušeností, jakkoli rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dopadne.



ADAPTAČNÍ ROZHOVOR

(Podpůrný metodický materiál pro HR)

Adaptační rozhovor může, ale také nemusí být striktně navázán na zkušební dobu pracovní pozice. Ideální je, pokud proběhne cca po 6 týdnech od nástupu zaměstnance/kyně, tedy v době, kdy je rozhodovací proces obou stran v procesu vývoje, a je možné jej ovlivňovat. Zaměstnanec/kyně a vedoucí pracovník/ice v rozhovoru věnují velký prostor sdílení a zpětné vazbě, vyjednávají procesní náležitosti související s danou pozicí. Adaptační rozhovor se svou základní strukturou zpravidla odvíjí od rozhovoru hodnotící/ho.

Příprava na rozhovor

- Vycházejte z pravidel pro přijímací pohovor, která se týkají:
 - ✓ Ujasnění obsahu a časového rámce.
 - ✓ Personálního zajištění a rozdělení rolí (přítomna může být kromě hodnotitele/ky a hodnocené/ho také např. pozice garanta/uvádějícího mentora).
 - ✓ Vytvoření scénáře.
- V dostatečné časovém předstihu informujte nováčka o termínu konání AR, jeho smyslu a cíli, časové rozsahu a personálním zajištění. Pokud očekáváte jeho přípravu, sdělte mu, v čem by měla spočívat – na jaké oblasti by se měl soustředit, o čem má popřemýšlet.

Tip: Pozvání může proběhnout neformálně (ústně) či prostřednictvím pozvánky (ať už vytištěné, nebo zasláné emailem). Forma se odvíjí od typu Vaší firemní kultury. Obecně doporučujeme formy kombinovat.

- Položte v přípravě AR jasné základy procesu hodnocení nové/ho zaměstnance/kyně. Tímto rozhovorem se vytváří představa nováčka o tom, jakým způsobem bude v organizaci procesně zajištěna zpětná vazba a další profesní a osobnostní rozvoj. Je tedy velice důležité tento okamžik náležitě zhodnotit.
- Jste-li coby vedoucí rozhovoru současně přímým/ou nadřízeným/ou hodnocené/ho, doporučujeme vnímat obsah AR jako cenný zdroj učení. Kdo přichází zvenčí, vidí věci nezátížen systémovou slepotou, která je přirozenou a nevyhnutelnou součástí pracovní kariéry.
- Pokud při sestavování vycházíte ze struktury hodnotícího rozhovoru, jasně si předem definujte, **na co pokládáte důraz z hlediska hodnocených kompetencí** (více níže v textu) a proč.

Struktura rozhovoru

NEFORMÁLNÍ ČÁST



Přestože již nejde o první kontakt se zaměstnancem/kyní jako v případě přijímacího pohovoru, nepodceňte význam dobrého mezilidského naladění. Odstraníte tím zbytečnou trému či obavy a práce pak oběma stranám půjde lépe od ruky.

OBSAHOVÁ ČÁST

Za organizaci:

Zahajte obsahovou část faktickým zarámováním (název pozice, trvání pracovního poměru, datum nástupu atd.). Shrňte podstatné náležitosti, kterými zaměstnanec/kyně během prvních týdnů prošel/prošla (přidělení garanta, různá školení, náročná období atp.). Uvedte první pracovní úkoly a s tím související pracovní úspěchy nováčka. **Ptejte se především na pocity nováčka s vazbou na očekávání na jedné straně a realitu na straně druhé.**

Prostor pro komentář zaměstnance/kyně a diskusi.

A. Pracovní prostředí a pracovní vybavení

Za organizaci zjišťujte, jaká je spokojenost nováčka v této oblasti. S čím je zcela spokojený, co je překážkou a kde pro sebe navzájem můžete něco udělat. Pamatujte, že většina zde identifikovaných obtíží je řešitelná, pokud obě strany včas identifikují své potřeby a zvyknou si o nich otevřeně komunikovat. Využijte prostor, kdy můžete zčásti korigovat očekávání nováčka, ale na druhou stranu též budit důvěru a povzbuzovat motivaci, pokud se ukáže, že zaměstnancem/kyní navrhované opatření je ve Vašich možnostech (výzdoba kanceláře, ergonomie pracoviště aj.).

B. Přenos informací, komunikace, srozumitelnost

Za organizaci zjišťujte, jak je zaměstnanec/kyně orientován/a v procesu předávání informací, zda netápe v kompetencích, hierarchii, v systému porad. Pokud máte složitou strukturu a robustní systém, je normální a zcela běžné, že v této fázi ještě není zaměstnanec/kyně orientován na 100 %. Doptávejte se, v čem můžete poskytnout podporu a pomoc. Tato oblast je velice důležitá a mnohdy ve struktuře rozhovorů podceňovaná. Ovšem systém komunikace a předávání informací patří mezi pilíře pracovní (ne)spokojenosti.

C. Rozvojové aktivity a zaměstnanecké benefity

Neopomeňte věnovat prostor motivačním aktivitám, které se týkají vzdělávání a péče o zaměstnance/kyně. Pokud již má zaměstnanec/kyně zkušenost s některým vzděláváním nebo benefity, zjišťujte zpětnou vazbu a spokojenost. Zajímejte se o další potřeby, poznatky a postřehy. Zapisujte si, co se pro člověka jeví být prioritou v oblasti péče a rozvoje. Velmi dobře s tímto můžete nakládat dále v rámci pracovního hodnocení (D + E).

D. Pracovní výkon - měřitelná kritéria:

Stanovení pracovního-rozvojového cíle (dle metodiky SMART):



Prostor pro oboustrannou diskusi.

U rozvojových rozhovorů platí zásada, že první slovo má hodnocený/á. Ten/ta si navrhuje pracovní rozvojový cíl/cíle a následně se vyjadřuje ke svému pracovnímu výkonu a výsledkům s vazbou na sledované kompetence v dané organizaci:

E. Pracovní výkon - hodnocení kompetencí

- 1. Pracovní výkonnost**
- 2. Odbornost**
- 3. Loajalita**
- 4. Flexibilita**
- 5. Jednání s lidmi**
- 6. Vedení lidí**
- 7. Pracovní atmosféra**

V případě adaptačního rozhovoru není nezbytně nutné tematizovat všechny kompetence, na kterých následně staví hodnotící rozhovory. Vyberte ty, které jsou pro rozvoj, ukotvení a další pracovní sebedůvěru zaměstnance/kyně v prvním období skutečně důležité. Doporučujeme se v této fázi silně orientovat na vztahovou stránku (kolektiv, pracovní atmosféra), porozumění základním náležitostem pracovní pozice a motivační aspekty.

F. START – STOP - CONTINUE

Rozvojový prvek adaptačního rozhovoru lze podpořit například formou metodiky START – STOP – CONTINUE. Tato metoda otevírá myšlení, podporuje samostatnost, iniciativu. Formulaci je možné ponechat na hodnocené/m a následně doplňovat či korigovat z pohledu hodnotitele/ky.

- Pokračuji:
- Změním:
- Vyzkouším:

Prostor pro oboustrannou diskusi.

G. Závěr

V závěru znovu obě strany shrnou a zhodnotí hlavní momenty rozhovoru s vazbou na pracovní působení a pracovní výkon. Součástí by měla být informace o zápisu z uskutečněného rozhovoru, jeho evidenci, ale také o plánu následných rozhovorů (již hodnotících) na nejbližší období. Cílem je ukotvit zaměstnance/kyně v procesu a dát mu potřebnou míru jistoty.



Po skončení rozhovoru

Pokud nezhotovujete zápis z rozhovoru operativně během jeho trvání, doporučujeme co nejdříve po jeho skončení přenést poznatky z rozhovoru na papír. Pokud z rozhovoru vyplynuly důležité poznámky týkající se manažerských kompetencí, připravte si podněty do nejbližší porady příslušného stupně hierarchie. Nenechávejte zapadnout věci, které jste slíbil/a, že pro nováčka ověříte či zjistíte. Adaptační rozhovor má základní význam právě pro budování vzájemného pracovního respektu a důvěry.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Centrum Kašpar, z. s.
Kašparova 73, 463 12 Liberec 25
Tel.: +420 605 465 776 IČ: 26994445
www.centrum-kaspar.cz

ROZHOVORY S VAZBOU NA:

A) ŽIVOTNÍ CYKLUS

B) PLÁNOVANÉ PRACOVNÍ PAUZY

Konkrétně si pod tímto typem rozhovorů lze představit situaci odchodu zaměstnankyně/zaměstnance na mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo plánovaný postupný odchod do důchodu, případně též pracovní pauzu spojenou se stáží či péčí o rodinného příslušníka. Je velmi žádoucí tato důležitá období v osobním a pracovním životě zaměstnance/kyně profesionálně a vlídně manažersky podpořit. Podpora se týká jak vybavení zaměstnance/kyně dostatečným množstvím informací, tak spolupráce na plánování odchodu a posléze návratu. Pochopitelně jde též o významný prvek zajištění kontinuity pracovních pozic do budoucna, což je klíčové jak pro ostatní členy a členky v týmu, tak pro chod organizace jako celku.

Zásady dobrého rozhovoru:

- **Méně předpokládejte, více naslouchejte.** Každá situace spojená s životním cyklem je vysoce individuální. Neplatí, že pokud jste již vedl/a rozhovor s někým v podobné situaci, že již pro Vás půjde o známou rutinu.
- Poskytujte **maximum možných informací, které pomohou člověku se v dalším období dobře zorientovat a rovněž efektivně rozhodovat** (např. po jak dlouhé době se chci/zvládnout vrátit do zaměstnání po narození dítěte). Pamatujte, že **lidé mohou být znevýhodnění právě tím, že nemají dostatek informací, znalostí či zdrojů.**
- Speciálně u těchto typů rozhovorů **se vyvarujte stereotypních očekávání, hodnocení (ve smyslu posuzování) a předsudečného myšlení.** Rozhovory v žádném případě nemají sloužit jako zástěrka pro diskriminační otázky. Naopak. Rozhovorem chcete deklarovat, že o zaměstnance/kyni stojíte, že si jí/jej vážíte a je pro Vás profesní oporou. Proto se podílejte na maximálním usnadnění a zvládnutí pracovní pauzy, či spolupracujete na promyšleném uváženém odchodu do důchodu.

Příprava

- **Zmapujte si dobře možnosti, které člověku máte v plánu představit a nabídnout.** Zjistěte si co nejvíce informací. Pokud to pomůže hladkému chodu rozhovoru, přivítejte k němu zástupkyni/zástupce personálního oddělení.
- **Zejména se v přípravě zaměřte na možnosti organizace v rámci nabídky flexibilních forem práce** (v případě zájmu zaměstnance/kyně o snížení úvazku před odchodem a po návratu, možnost DPP na jinou činnost během MD/RD, pružná pracovní doba, práce z domova atd.). Pamatujte, že vše nabízíte, nikoli nutíte. Zaměstnanec/kyně by si neměl/a připadat zahrán/a do kouta, za předpokladu že chce nadále pracovat bez výrazných změn pracovního rytmu.



- **Dále si ve fázi přípravy položte otázku, zda byste se zaměstnancem/kyní např. plánujícím odchod do důchodu rádi nadále počítali v roli mentora pro nové či adaptující se zaměstnance/kyně.** Mentor/ka může předávat důležité zkušenosti a know-how, které se pojí s historií pracovního místa. Opět ovšem pozor – pro zaměstnané může taková role znamenat i pocity ohrožení (sejmutí znalostí a následný odchod), že se na základě naplnění této role stanou pro organizaci zbytečnými. Zvažujete-li obecně institut mentorství související s mezigenerační obměnou, nastavte nejprve v rámci HR oddělení jeho parametry a naučte se jej vhodně komunikovat všem zúčastněným. Využít můžete dostupné metodiky¹.
- Některé informace, které následně budete chtít v rámci rozhovoru představit, vyplývají z Vašeho interního nastavení navazujících procesů. Příkladem může být systém spolupráce a komunikace s osobami na MD/RD. Ujasněte si následující, abyste dokázal/a pohotově a důvěryhodně odpovídat v rámci rozhovoru:
 - ✓ Kdo je hlavní osobou, která zajišťuje pracovní kontakt s osobou na MD/RD?
 - ✓ Existují dílčí komunikační nástroje s osobami na MD/RD? (např. newsletter)
 - ✓ Na jaké typy neformálních a pracovních akcí je osoba zvána?
 - ✓ Jsou jí nadále přístupné dílčí benefity a vzdělávací aktivity organizace?
 - ✓ Jaký bude další postup, pokud se osobě na MD/RD změní plány? (např. se bude chtít vrátit do práce dříve, nebo naopak později; rozhodne se být v částečném pracovním kontaktu až podle vývoje situace s dítětem atd.)

Struktura rozhovoru

Neformální část

V neformální části se obě strany naladí na nadcházející pracovní rozhovor. Pokud ucítíte rozpaky, ujistěte zaměstnance/zaměstnankyni, že podobné rozhovory jsou stabilní součástí Vaší personální politiky, neboť se během života týkají prakticky každého člověka. Vyplývají z logiky životního cyklu.

Vaší jistotě v roli vedoucí/ho rozhovoru pomůže, že jste nepodcenil/a přípravnou část – víte, co chcete a můžete člověku nabídnout a nyní se již můžete zaměřit pouze na to, o čem osoba plánující pauzu či odchod, hovoří a jaké jsou její potřeby.

Obsahová část

Zarátování pracovní pozice je důležité i v těchto typech rozhovorů. Datujte, od kdy člověk u Vás pracuje, na jaké pozici, co jsou jeho hlavní úspěchy a silné stránky, čeho si na jeho práci vážíte. Jde o moment rodící se změny, kdy člověk bilancuje a potřebuje si některé věci dobře připomenout.

A. Potřeby a zdroje

¹ https://www.centrum-kaspar.cz/wp-content/uploads/2018/06/Ruzne_generace_lepsi_spoluprace.pdf



V této fázi je cílem zmapovat si potřeby a zdroje obou stran – jak zaměstnance/kyně, tak zaměstnavatele. Slovo dejte nejprve zaměstnanci/kyni. Ptejte se na potřeby a možnosti, na očekávání a plány. Dobře poslouchajte, abyste návazně mohli reagovat. Ve své části ovšem nereagujte jen na to, co zaznělo, ale nabídněte cokoli navíc, co vyplývá z Vašeho zavedeného systému – **smyslem není člověka znevýhodnit jen proto, že ho něco předem nenapadlo, nebo že si o něco přímo neřekl. Pokud má něco fungovat v organizaci jako proces, je třeba důsledně dbát na rovný přístup a rovnost v informacích.** To samozřejmě neznamená, že musíte nominovat do role mentora/ky i člověka, který pro tuto roli podle Vás zjevně nemá předpoklady. Ale vždy se můžete zeptat na jeho zájem, který následně využijete v jiných rolích.

B. Plán změny

Po vzájemné diskusi je již možné načrtnout základní představu plánu odchodu, nebo i plánu spolupráce během pracovní pauzy – odvíjí se od typu situace dle životního cyklu.

Při definování plánu přistupujte k zaměstnanci/kyni s **otevřeností a respektem**. Na druhou stranu usilujte o to, aby plán byl realistický, tedy uskutečnitelný.

Základní struktura plánu

Plán odchodu na rodičovskou dovolenou				
Cíl	Termín	Kompetence (kdo)	Zdroje	Poznámka

C. Závěrečná diskuse

Cokoli ještě nezaznělo, má nyní prostor. Zaměstnanec/kyně mohou na základě konkrétní debaty nad plánem napadat další souvislosti a bude mít proto možná potřebu klást další otázky. Pokud nepřicházejí, doptejte se několika základními:

- *Napadá Vás v tuto chvíli ještě něco k plánu, o kterém jsme hovořili?*
- *Máte nyní dostatek informací pro další uvažování a rozhodování?*
- *Je něco, co by Vám obzvláště pomohlo v období před nástupem na .../odchodem...?*

Závěrem

Je velmi užitečné uskutečnit rozhovor v dostatečném předstihu před odchodem samotným, neboť je možné, že Vám z rozhovoru vyplyne potřeba sejít se ještě jednou a vše si znovu shrnout či upřesnit. Takový navazující rozhovor se pak problematicky uskutečňuje v termínové a obecně časové tísní. Vhodné je mít již určenou další interní osobu s kompetencí vést rozhovor, která např. současně bude hlavní komunikační osobou po dobu pauzy. Na tu je možné veškeré další rozhovory v případě potřeby posunout, tak aby Vám vše zapadalo do nastaveného HR procesu.



Pamatujte, že podobně jako u exit rozhovoru je tento typ rozhovoru velmi zásadní pro možnost ovlivnit, jak bude o svém zaměstnavateli smýšlet a hovořit zaměstnanec/kyně odcházející na MD/RD či do důchodu. Každý člověk opouštějící Vaši organizaci, byť dočasně, je také chodící referencí na Vaši firemní kulturu a personální práci.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Centrum Kašpar, z. s.
Kašparova 73, 463 12 Liberec 25
Tel.: +420 605 465 776 IČ: 26994445
www.centrum-kaspar.cz

EXIT ROZHOVOR

Pokud z organizace zaměstnanec/zaměstnankyně odchází, je to stejně důležitý moment, jako když do organizace nastupoval/a. Ne vždy je však odchodům v organizaci věnována náležitá pozornost. Přitom na individuální úrovni i na úrovni organizace jde často o velmi zásadní moment v rámci životního a pracovního cyklu. Liší se samozřejmě důvody odchodu a mnohdy také celková atmosféra a okolnosti. Pokud se však i při realizaci exit rozhovoru budete řídit určitými procesními náležitostmi, vše lze zvládnout profesionálně a s oboustranně nenarušenými vztahy. Je dobré si uvědomit, že realizací exit rozhovorů může i organizace hodně získat – zpětné vazby, zkušeností, ale i posílení pozitivních budoucích referencí.

Příprava:

- **Na začátku si jasně formulujte, z jakých důvodů exit rozhovor uskutečňujete** – co od něj očekáváte a co byste rádi, aby bylo na jeho konci. Např. můžete chtít zaměstnance/kyni ujistit, že se kdykoli během své další profesní kariéry může na Vás obrátit, nebo byste si rádi na konci rozhovoru odnášeli vzájemné porozumění, nebo chcete, aby se zaměstnanec/kyně dozvěděl/a za co jste si jej/jí po celou dobu působení vážili.
- Stejně jako u ostatních rozhovorů, které vycházejí z životního a pracovního cyklu, poskytněte **maximum možných informací, které pomohou člověku se v dalším období dobře zorientovat a rovněž efektivně rozhodovat.** Pokud je to ve Vašich možnostech, nabídněte reference pro případné budoucí zaměstnavatele. Nabídnout můžete rovněž aktivní spolupráci při hledání nového působiště. Vše je otázkou nastavení Vašeho interního procesu práce s odcházejícími. Tedy je velice důležité, abyste v rámci personálního oddělení měli jasno v parametrech a mantinelech vzájemného vztahu během odchodu a následně po něm.
- **Vyvarujte se nekontrolovaného projevu negativních emocí během rozhovoru** – k tomu by sloužit v žádném případě neměl, a pokud ano, je lépe jej neuskutečňovat. Ve výjimečných případech je samozřejmě přípustné jej nekonat, nicméně každá výjimka určitým způsobem naruší systém, který chcete budovat – **především může narušit transparentnost, rovný přístup, pocit spravedlivého zacházení atd. A to nejen u odcházející/ho, ale také u jeho/jejích kolegů a kolegyň.**
- **Zvažte dobře personální složení u exit rozhovoru.** Podobně jako u přijímacího pohovoru Vám může být z různých důvodů užitečné, pokud povedete rozhovor ve dvou (lepší rozložení rolí, soustředěná pozornost, zkušenosti s odcházejícím člověkem apod.).
- Rezervujte si dostatek času a **náležitě o konání exit rozhovoru, jeho smyslu a časovém rozsahu informujte odcházejícího člověka** (pozvánka, vysvětlení, vstřícné naladění).

Struktura rozhovoru



Neformální část

V neformální části se obě strany naladí na nadcházející pracovní rozhovor. Pokud ucítíte rozpaky, ujistěte zaměstnance/zaměstnankyni, že podobné rozhovory jsou stabilní součástí Vaší personální politiky, neboť se během života týkají prakticky každého člověka. Vyplynávají z logiky životního cyklu.

Pro vedoucí rozhovoru je neformální část důležitá pro odstranění případných zbytků vlastního napětí, které by odcházející člověk jednoduše neměl pocítit. Jakékoli jsou důvody odchodu, vše lze sdělit profesionálně a s respektem.

Obsahová část

- A) Zarátování pracovní pozice** je důležité i v těchto typech rozhovorů. **Datujte, od kdy člověk u Vás pracuje, na jaké pozici, co považujete za jeho hlavní úspěchy a silné stránky, čeho si na jeho práci vážíte, v čem byl oporou pro tým, jaká byla jeho (pozitivní) role v kolektivu.** Jde o moment změny, kdy člověk bilancuje a potřebuje si některé věci dobře připomenout.

Jádro obsahové části se odvíjí mj. od formy či důvodů odchodu zaměstnance/kyně. Důvody mohou být například následující:

- ✓ Zaměstnanci/kyni skončila pracovní doba na dobu určitou a nebylo na ni navázáno.
- ✓ Zaměstnanec/kyně odchází ve zkušební době (z vlastní vůle či z vůle zaměstnavatele).
- ✓ Zaměstnanec/kyně odchází ze zdravotních, rodinných či jiných osobních důvodů.
- ✓ Zaměstnanec/kyně odchází za jinou/lepší nabídkou.
- ✓ Zaměstnanec/kyně odchází do důchodu (vizte také metodiku rozhovoru s vazbou na životní cyklus a plánované pracovní pauzy).
- ✓ Zaměstnanec dostal výpověď za porušení pracovní kázně či z důvodu dlouhodobé nespokojenosti zaměstnavatele s plněním úkolů.
- ✓ Podstatou odchodu jsou vážné či opakující se spory na pracovišti.
- ✓ Zaměstnanec/kyně se hodnotově nepojí se zaměstnavatelem, může mít pocity nedostatečné seberealizace, nepochopení, nedostatečného rozvoje svého potenciálu apod.

- B) Výčet samozřejmě nikdy není úplný a ne vždy se k těm skutečným důvodům máte šanci dostat.** V obsahové části rozhovoru se však v každém případě věnujte vzájemnému **mapování situace**, ať si coby obě strany uděláte v aktuálních okolnostech co největší jasno. Zvyšování uvědomění vždy napomáhá celkovému zvládnutí náročné situace.

Příklady otázek:

- ✓ *S jakým pocitem byste chtěl/a odcházet z dnešního rozhovoru?*
- ✓ *Co považujete za největší úspěch za tu dobu, co u nás pracujete? (pozn.: Cíleně používejte přítomný čas.)*
- ✓ *Co jste se u nás dosud naučil/a?*
- ✓ *Co z toho myslíte, že využijete v následném zaměstnání?*
- ✓ *Na co se nyní těšíte?*
- ✓ *Je něco, z čeho nyní máte obavy?*
- ✓ *Můžeme Vám v této chvíli být v něčem nápomocni?*



- ✓ *Potřeboval/a byste nějaké informace z naší strany, aby Vaše rozhodování či životní změna byla snazší?*

Prostor pro jakékoli otázky zaměstnance/kyně.

C) Shrnutí

- Shrňte nyní už jen stručně **důvody a okolnosti odchodu**, jak se Vám doposud jeví. Vyzvěte k témuž zaměstnance/kyně.
- Dejte prostor nejprve zaměstnanci/kyni pro **zpětnou vazbu² k zaměstnavateli**. Informujte bez obav na začátku zaměstnance/kyně o tom, jaká jsou pravidla zpětné vazby, aby debata byla kvalitní, korektní a směřovala k podstatě. Zpětná vazba se pak může týkat jak práce samotné a pracovní pozice, tak pracovního prostředí, vztahů s kolegy/kolegyněmi, nadřízenými, firemní kultury a dalších aspektů. **Jen stále důsledně dbejte na formát zpětné vazby.**
- Pokud je to vhodné a důležité, lze se v této fázi stručně věnovat také **cílům stanoveným v rozvojové část hodnotícího rozhovoru** – pak vyzvěte zaměstnance/kyně, aby se vyjádřil ke své prozatímní práci na těchto cílech. (V tom případě ovšem musí být zaměstnanec/kyně ještě před konáním rozhovoru informován/a, že se v rámci rozhovoru budete věnovat také rozvojovým cílům, aby nebyl znevýhodněn v případné přípravě.).
- Poskytněte svou stručnou **zpětnou vazbu vůči zaměstnanci/kyni**. Vyjít opět můžete také z klasického formátu hodnotícího rozhovoru (vizte také metodiku hodnotícího rozhovoru) a postavit svou zpětnou vazbu na posledních stanovených cílech v rozvojové části hodnotícího rozhovoru.)

Závěrečná diskuse

Cokoli ještě nezaznělo, má nyní prostor. Zaměstnanec/kyně mohou na základě vývoje rozhovoru napadat další podněty a otázky. Snažte se zejména v této fázi o pozitivní a uvolněný tón. Většinu jste si již navzájem řekli a cílem je nyní končit co nejdříve v souladu s přijatou změnou.

Příklady otázek:

- ✓ *Je něco důležitého, co byste nám nyní ještě chtěl/a sdělit?*
- ✓ *S jakými pocity odcházíte z dnešního rozhovoru?*

Závěrem

Pamatujte, že tento typ rozhovoru je velmi zásadní pro možnost ovlivnit, jak bude o svém zaměstnavateli smýšlet a hovořit odcházející zaměstnanec/kyně. Každý člověk opouštějící Vaši organizaci, byť dočasně, je také chodící referencí na Vaši firemní kulturu a personální práci. Současně je odchod vždy náročnou situací, která vystavuje obě strany určité emocionální zátěži, ať už probíhá v jakýchkoli okolnostech. Každým rozhovorem sbíráte důležité zkušenosti a sebedůvěru. A s každým

² Zpětná vazba má svá pravidla a parametry. V každém případě je respektujte.



rozhovorem se můžete ze zpětné vazby zaměstnance/kyně (zpravidla v této fázi velmi otevřené)něco podstatného dozvědět a naučit. **To je velká příležitost k rozvoji.**



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Centrum Kašpar, z. s.
Kašparova 73, 463 12 Liberec 25
Tel.: +420 605 465 776 IČ: 26994445
www.centrum-kaspar.cz