

RIADENÝ ROZHOVOR

(metodická pomôcka pre účely konkurzu a výberového konania)

PhDr. Milan Kožiak

Bratislava

Táto elektronická verzia dokumentu je určená pre potreby študentov IV. a V. ročníka odboru
psychológia na Filozofickej fakulte Trnavskej univerzity.
e-mail: milan.koziak@windowlive.com

O B S A H

P r o l ó g

1.	Ú v o d o m	1
2.	Úloha rozhovoru v konkurze	2
2.1.	Cieľ riadeného rozhovoru	3
2.2.	Skladba a stratégia riadeného rozhovoru	4
2.2.1.	Príprava komisie na vykonanie rozhovoru	4
2.2.2.	Vytvorenie primeranej atmosféry	6
2.2.3.	Vykonanie rozhovoru	6
2.2.4.	Taktika overenia pravdivosti údajov a výpovedí	8
2.2.5.	Hodnotenie riadeného rozhovoru	10
3.	Človek ako subjekt a objekt posudzovania	13
3.1.	Úskalía a chyby posudzovania človeka človekom	14
3.1.1.	P r v ý d o j e m	16
3.1.2.	H a l ó e f e k t	17
3.1.3.	S t e r e o t y p y	19
4.	Osnova riadeného rozhovoru (s c e n á r)	20

P r í l o h y :

č.1	Základné normy konania a správania účastníkov konkurzného (výberového) pokračovania	24
č.2	Námety otázok k riadenému rozhovoru	25

<i>Literatúra a použité pramene</i>	29
-------------------------------------	----

P r o l ó g

**NIKTO NEMÔŽE ZO SEBA VON, KAŽDÝ MÔŽE POVEDAŤ
LEN TOĽKO KOĽKO JE V ŇOM.
CEZ OKULIARE VLASTNEJ OSOBNOSTI
HODNOTÍME INÝCH ĽUDÍ, JAVY, UDALOSTI.**

Leonardo da Vinci

**Každý z nás má tendenciu myslieť si, že veci vidíme také aké sú,
že sme objektívni. Ale nie je to tak. Vidíme svet nie taký aký je,
ale akí sme my - alebo - ako sme uspôsobení vidieť ho. Ak otvoríme
ústa, aby sme opísali čo vidíme, vlastne opíšeme seba, naše vnemy,
naše paradigmy. Keď iní s nami nesúhlasia, tak si ihneď
pomyslíme, že niečo s nimi nie je v poriadku. Ale ako dokazujú
skúsenosti, úprimní ľudia s jasnou hlavou vidia veci inak, ako
prospecháři.**

Každý sa pozerá pomocou jedinečných šošoviek skúseností.

**Stephen R. Covey
Sokratés XX.storočia**

1. Ú v o d o m

Prosperita každej organizácie je v rozhodujúcej miere podmienená kvalitou pracovníkov, ktorí v nej pracujú. Životaschopné a zdravé organizácie sa preto snažia získavať, zamestnávať a stabilizovať tých najlepších pracovníkov pre výkon potrebných činností, profesií a funkcií.

V dôsledku toho sa omnoho častejšie ako v minulosti stretávame s vyhlasovaním konkurzov a výberových konaní. Tieto spôsoby vyhľadávania a výberu najvhodnejších, odborne a sociálne kompetentných jednotlivcov však **prinášajú so sebou rad nových a osobitných požiadaviek**.

Tieto sa dotýkajú o.i. aj účinného využívania spoločensko-vedných, najmä sociálno-psychologických metód a poznatkov o človeku ako subjekte a objekte posudzovania.

Dnes je už každému zrejmé, že bez týchto poznatkov nie je možné zaručiť výber **správnych ľudí na správne miesta**. Tejto, i z národohospodárskeho hľadiska mimoriadne významnej úlohe však nepomáha skutočnosť, že stále pretrváva absencia systémových prístupov v personálnej práci. Uvedené sa týka aj uplatňovania základných pravidiel riadenej komunikácie pri výbere pracovníkov formou konkurzov a výberových konaní.

A aj tam, kde sú sformulované Zásady konkurzného a výberového konania, nemajú členovia komisií osvojené základné sociálno-psychologické zručnosti hodnotenia iného človeka a často ani nepociťujú potrebu osvojiť si ich.

Len zriedkavo sú sformulované práva a povinnosti uchádzačov, čo komplikuje napr. uplatnenie opravných prostriedkov v prípade sťažností. Interné konkurzné poriadky organizácií svojou povrchnou všeobecnosťou neraz vytvárajú priestor pre subjektivizmus a rutinérsku improvizáciu. O nedoceňovaní potreby vytvárať rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov **počas celého konkurzného konania** ani nehovoriac.

Medzi najviac prehliadané etapy konkurzu, a to ako v príprave, tak aj realizácii, patrí riadený rozhovor. A to paradoxne napriek tomu, že predstavuje vlastne ťažisko celého konania.

So zreteľom na tieto skutočnosti je cieľom metodickéj pomôcky:

- zdôrazniť, že rozhovor v konkurznom (výberovom) konaní nemôže byť vecou improvizácie, a že je to ako v príprave, plánovaní i

- samotnej realizácii náročná a zodpovedná práca vyžadujúca isté poznatky, predpoklady a mnoho mentálnej energie
- navrhnúť konkrétne normy (Príl. č. 1) jednaní a správania počas konkurzu i po ňom, záväzné pre všetkých účastníkov, t.j. pre členov komisie i pre uchádzačov
 - odporučiť postup (algoritmus) riadeného rozhovoru, zohľadňujúceho i zdanlivo nepodstatné, ale pritom v špecifickej situácii výberu osobitne dôležité detaily
 - navrhnúť metódu posúdenia výpovedí uchádzačov zabezpečujúcu prijateľnú objektivitu a porovnateľné, čiže kvantifikované hodnotenie uchádzačov členmi konkurznej (výberovej) komisie.

2. Úloha rozhovoru v konkurze

Najlepšou cestou k predpovedaniu budúceho pracovného uplatnenia uchádzača je taká cesta výberu, na ktorej sa snažíme poznať nielen jeho osobnosť ale aj vplyvy, ktoré ju formovali, rozumieť nielen jeho súčasnemu správaniu, ale aj príčinám, ktoré ho vyvolali.

Túto dôležitú integrujúcu poznávaciu funkciu plní riadený rozhovor, ktorý je mnohými pragmaticky založenými psychológmi považovaný za **chrbticu celej psychologickej diagnostiky**.

*Základnou spoločenskou funkciou reči je vzájomná komunikácia medzi ľuďmi. Činnosť **hovorenia** zohrala rozhodujúcu rolu pri vyčlenení sa druhu "homosapiens" zo živočíšnej ríše a pri vzniku vedomia.*

Rozhovor ako spôsob poznávania človeka človekom bol intuitívne využívaný talentovanými laikmi odjakživa, a teda dávno predtým ako vznikla vedecká psychológia. Príslovia "aký človek, taká reč", alebo "vtáka poznáš po perí, vlka po srsti a človeka po reči" dobre ilustrujú ľudovo-psychologický význam reči ako prostriedku poznávania človeka človekom.

Napriek týmto tradíciám a významu rozhovoru v rozvoji samotnej vedeckej psychológie (najmä v introspektívnej psychoanalýze) nedosiahla táto metóda taký stupeň diagnostickej exaktnosti ako napríklad psychodiagnostické testy využívajúce princíp časovo-limitovaných mentálnych úloh alebo dotazníkové metódy poznávania osobnostných vlastností a tendencií správania sa.

Príčinou toho nie je len subjektivizmus rozhovoru a možná nehodnovernosť výpovedí (kontrolovateľná napr. aj u dotazníkov), ale aj ťažkosti vyplývajúce z potreby psychometrickej kvantifikácie výpovedí, zabezpečenia štandardnej situácie rozhovoru, zložitosti jeho kvalitatívnej analýzy.

Najschodnejším východiskom z tejto náročnej úlohy, ktorá akoby presahovala možnosť objektívneho postihnutia celého spektra informačného bohatstva živej, hovorenej reči je **riadený** rozhovor.

2.1. Cieľ riadeného rozhovoru

Ide o vecný rozhovor, s presne vymedzeným cieľom. Jeho štandardizácia je zabezpečená celistvou štruktúrou, dodržiavaním poradia otázok a ich presnou formuláciou.

Vytvárajú sa tým základné podmienky merania, čo dovoľuje porovnávanie výsledkov.

Takýto riadený rozhovor:

- predstavuje takmer jedinú techniku hodnotenia rečového prejavu, ktorá zabezpečuje rovnaké podmienky hodnotenia i z hľadiska **kvalitatívneho**
- dovoľuje zmapovanie celej vybranej problematiky efektívnym spôsobom
- skracuje čas, získava porovnateľné údaje, sústreďuje sa na podstatu.

Je preto zvlášť vhodný pre výskumné účely i pre potreby konkurzného (výberového) konania. Nevýhodou riadeného rozhovoru je, že znižuje spontaneitu, čo je však zanedbateľná cena v porovnaní s jeho prínosom.

Cieľom jeho uplatnenia v konkurznom konaní sú nasledovné zistenia:

- poznať kultúru vystupovania, taktu a reči v psychicky náročnej situácii, pred skupinou posudzovateľov,
- poznať úroveň sebaovládania, zachovania pokoja a nadhľadu
- overiť schopnosť bezprostrednej pružnej a rýchlej reakcie na rôznorodé požiadavky,
- určiť mieru vecnosti, úspornosti, zrozumiteľnej logiky argumentov a vyslovených nápadov
- doplniť a overiť údaje v životopise, prípadne i ďalšie skutočnosti podľa potreby personalistov
- poznať schopnosť spontánnej komunikácie s predtým neznámymi
- identifikovať snahu vyhnúť sa alebo len formálne odpovedať na niektoré témy
- zistiť stupeň zhody medzi poznanými skutočnosťami a požiadavkami na výkon uvažovanej funkcie:
 - a/ v oblasti vedomostí, intelektových schopností a osobnostných vedomostí s využitím charakteristiky vypracovanej na základe psychologického vyšetrenia
 - b/ v oblasti sociálnych daností so zreteľom na možné obmedzujúce alebo zaťažujúce osobné /športovec/, či rodinné okolnosti /matka s deťmi/, vrátane napr.

vzdialenosti bydliska a iných možných zdrojov záťaže, ktorá sa pri vyššom pracovnom vypätí môže vystupňovať.

2.2. Skladba a stratégia riadeného rozhovoru

V riadenom rozhovore pre účely konkurzného konania je treba rozlišovať postupné, navzájom úzko spojené a podmieňujúce sa etapy. Tieto etapy sú nasledujúce:

1. Príprava komisie na vykonanie rozhovoru
2. Vytvorenie náležitej atmosféry
3. Vykonanie rozhovoru
4. Vyhodnotenie rozhovoru

2.2.1. Príprava komisie na vykonanie rozhovoru

Ťažisko spočíva v získavaní čo najrozsiahlejších poznatkov o uchádzačovi z personálnych a životopisných dát a údajov.

Súčasťou prípravy je sformulovanie otázok a ich rozdelenie primeraným dielom medzi všetkých členov komisie, ktorí budú v určenom poradí vstupovať do rozhovoru.

Konkurzná (výberová) komisia si vytvorí **konkrétny súbor otázok riadeného rozhovoru**. Po ich zoradení, prepísaní a poskytnutí kópií každému členovi komisie sa s nimi pracuje podľa prijatého postupu a pravidiel hodnotenia.

Z rôznych súborov otázok sa osvedčuje blok otázok uvedených v ***Osnove riadeného rozhovoru pre účely konkurzu a výberového konania***.

Z ďalších súborov otázok môžu byť konkurznou komisiou vybrané tie otázky, ktoré podľa ich úvahy majú pre nich potrebnú výpovednú hodnotu. Jednotlivé súbory otázok môžu byť samozrejme doplnené alebo nahradené novými otázkami v podobnom duchu.

Otázky musia byť vyberané /upravované/ ešte v príprave riadeného pohovoru a tak, aby čo najviac vyhovovali charakteru obsadzovanej funkcie a zodpovedali známym personálnym a životopisným údajom.

Zároveň treba zohľadňovať zložitosť a náročnosť odpovedí na otázky i z hľadiska časového, organizačného rozvrhu.

Významný vplyv na to, či odpovede uchádzača budú informačne hodnotné, alebo "prázdne" verbalizmu, má **základná štruktúra, kompozícia riadenej komunikácie**.

Požiadavke informačného bohatstva výpovedí zodpovedá **maticová štruktúra rozhovoru**. Jej podstata spočíva v dodržiavaní chronologického poradia otázok a tém komunikácie. Od životopisných, anamnestických údajov po súčasný pracovný pomer, od súčasných pracovných plánov až po osobné ciele v budúcnosti, očakávania, predstavy a požiadavky týkajúce sa nového pracovného miesta.

V našom prípade ide teda o **riadený, programovaný rozhovor s konkrétnym cieľom, pevnou stratégiou a čiastočne uvoľnenou taktikou**. Táto je prispôbovaná výpovediam dokazovaného a jeho všeobecnému správaniu (zovňajškom a komunikatívnosťou počnúc, cez emocionálne reakcie a neverbálne prejavy, až po vecné aspekty a argumenty).

Pre vyriešenie prípadných nejasností je potrebné určiť jedného člena komisie ako **garanta riadených rozhovorov**. Tento pomáha predsedovi komisie neželaný priebeh rozhovoru usmerniť k vecnej stránke otázky.

Ešte pred začatím konkurzu sú všetci účastníci /členovia komisie a uchádzači/ zoznámení v písomnej forme so "**Základnými normami konania a správania účastníkov konkurzu**", čo na začiatku riadeného pohovoru potvrdia podpisom "**Čestného prehlásenia**" nasledovného znenia:

"Zaväzujem sa, že všetky informácie o príprave, obsahu a priebehu konkurzu, ako aj vyjadrenia členov komisie a ďalších účastníkov zachovám ako prísne dôverné!"

Sleduje sa tým prevencia **straty sociálnej prestíže neúspešných uchádzačov a občiansko-právna ochrana členov konkurzných komisií**. V neposlednom rade tiež zabezpečenie autonómnych a nezávislých podmienok práce počas celého konkurzného pokračovania.

Poradie uchádzačov môže byť určené dohodou alebo losovaním.

2.2.2. Vytvorenie náležitej atmosféry

Atmosféra v miestnosti, v ktorej sa uskutočňujú rozhovory, ale predovšetkým postoj a osobnosť samotného **predseda konkurznej komisie** majú veľký vplyv na úroveň rozhovorov a priateľskú pohodu. Malo by byť z nej zrejmé, že nikomu z členov komisie nejde o vyhľadávanie nedostatkov, ale o zistenie pozitívnych stránok uchádzača. Prístup zo strany členov konkurznej komisie by mal byť **takmer profesionálny**, teda mal by vychádzať z vecného hľadiska a princípu rovnakej príležitosti pre

všetkých uchádzačov. Nemal by ale niesť znaky formálnosti ani familiárnosti. Úprava a usporiadanie miestnosti by nemali vyvolávať dojem "pred katedrou" alebo "pred senátom". Odporúčame zvážiť frekvenciu fajčiarskych prestávok pre členov komisie.

2.2.3. Vykonanie rozhovoru

Veľmi dôležitý je samotný začiatok rozhovoru, ktorý rozhoduje o vytvorení čo najlepšej pohody pred prístupom k vlastnému riadenému rozhovoru. **Dobré je začať ho nie zásadnými otázkami**, ale zmienkami o záležitostiach, ktoré sú pre cieľ rozhovoru indiferentné a vyplývajú z aktuálnej situácie, alebo nadväzujú na nejaké záujmy uchádzača známe napr. zo životopisu. Stereotypné začatie priateľského rozhovoru témou o počasí sa nedá vždy odporúčať, ale predstavuje istý príklad, ktorý ilustruje podstatu tohto úvodného momentu.

Po úvodných neformálnych vetách a **po podpísaní čestného prehlásenia** by mal začať vlastný riadený rozhovor. Jeho vedenie by malo byť uvoľnené, nenásilné, rovnako ako kladenie otázok rozdelených už v príprave medzi členov komisie. Otázky treba klásť tak, aby udržiavali primerané tempo rozhovoru, ale nikdy pred jasným ukončením odpovede uchádzača na otázku predchádzajúcu. Názory a výroky uchádzača nesmú byť v žiadnom prípade počas rozhovoru komentované alebo opakované. Právom odpovedajúceho je povedať čokoľvek čo považuje za vhodné, právom člena komisie je myslieť si o tom svoje a vytvoriť si vlastný názor.

Upozornenie.

Vybranú skupinu otázok by mal absolvovať v plnom rozsahu a bezo zmien každý uchádzač. Ak je táto zásada porušená, nie sú dodržané rovnaké podmienky a výsledky porovnávania by boli znemožnené už v úvode. Preto treba klásť všetky pripravené otázky každému uchádzačovi v plnom znení, v rovnakom poradí a rovnakým spôsobom!

Konkurzná prax si niekedy vyžaduje položiť okrem hlavných štandardných otázok i **doplnkové, upresňujúce otázky k názoru**, ktorý nebol uchádzačom jasne sformulovaný. Toto je možné urobiť po ukončení odpovede na tú - ktorú **hlavnú** otázku. Tieto doplnkové otázky sa nehodnotia zvlášť, ale vždy ako súčasť **hlavnej** otázky.

Pozornosť treba venovať aj **zакončeniu odpovedí** na každú otázku, ako aj záverečnej etape rozhovoru, a to najmä spôsobu jeho ukončenia. Rozhovor sa má zakončiť šikovne. V nijakom prípade sa nemôže náhle prerušiť vo chvíli, keď sa dozvieme, čo sme mali v úmysle dozvedieť sa. Treba mať na zreteli veľmi konkrétny negatívny vplyv neprimeraného prerušenia na ďalšie výpovede uchádzača. Okrem toho je vhodné v záverečnej fáze taktne zmierniť isté nepríjemné momenty a zlyhania uchádzača. Je to **osobitne** dôležité najmä preto, že konkurz predstavuje

pre väčšinu uchádzačov situáciu nie vždy s príjemnými psychickými zážitkami a spomienkami.

Aj keď v prípade nášho *pološtandardného riadeného rozhovoru* nie je potrebné formulovať doslovne jednotlivé otázky, tieto by mali byť naučené tak, aby bol ich obsah významovo ekvivalentný predlohe. **V žiadnom prípade by nemali byť čítané.** A to zvlášť v prípade **techniky zameranej na overovanie pravdivosti výpovedí**, u ktorej je čo najpresnejšie znenie otázok dôležitou podmienkou (viď v ďalšom).

Spôsob zaznamenávania rozhovoru je čiastočne priebežný a čiastočne dodatočný. Je potrebné zapamätať si niektoré významné vyjadrenia opytovaného, najmä vtedy, ak je odôvodnený predpoklad, že písomný záznam jeho výrokov, pocitov, zážitkov či hodnotení by mohol narušiť kontinuitu a spontánnosť výpovede.

Najefektívnejším a dnes už ľahko dostupným spôsobom zaznamenávania je **magnetofónový záznam celého riadeného rozhovoru**. Popri iných výhodách umožňuje psychológovi dôkladnejšie sústredenie na obsah výpovedí uchádzača a pozorovanie jeho správania. Manipulácia s magnetofónom, prípadne s mikrofónom by mala byť prirodzene uvoľnená.

Použitie magnetofónu nie je potrebné osobitne zdôvodňovať. Len v prípade nejakých výhrad, či zábran uchádzača je vhodné uviesť, že na zvukový záznam sa vzťahujú rovnaké zásady mlčanlivosti a diskretnosti ako na ostatné písomné výpovede a výsledky psychologického vyšetrenia.

Po skončení rozhovoru urobí tajomník alebo iný poverený pracovník transkripciu významných vyjadrení z magnetofónového pásu do písomnej formy a pripojí údaje získané pozorovaním.

2.2.4. Taktika overovania pravdivosti údajov

Na rozdiel od poradenskej praxe, kde je klient zväčša kladne motivovaný k spolupráci so psychológom je v situácii výberu vždy **dost' pravdepodobný výskyt účelových výpovedí**.

Táto tendencia **"javiť sa v lepšom svetle"** je charakteristická nielen pre neurotických a psychopatických jedincov, ale aj pre ľudí ocitajúcich sa v núdzovej situácii, napríklad v dôsledku straty zamestnania, alebo možnosti získania atraktívnej či lukratívnej práce.

Preverenie pravdivosti údajov, ktoré uchádzač uvádza vo svojej žiadosti, v osobnom dotazníku či životopise, pripadá obvykle pracovníkom personálnych oddelení. Títo to však robia len u uchádzačov, ktorí už sú v prijímacom konaní.

V podmienkach konkurzného výberu však vystupuje táto požiadavka do popredia dosť naliehavo, najmä **so zreteľom na závažnosť dôsledkov** neúplných údajov a skresľujúcich alebo úplne nepravdivých výpovedí uchádzačov.

Možno povedať, že minimalizácia tejto vedomej či mimovoľnej tendencie niektorých uchádzačov podstatnou mierou ovplyvňuje nielen **hodnotu individuálneho psychologického posudzovania**, ale aj **objektivitu celého výberového konania**.

AKO TEDA ZABEZPEČIŤ, ABY UCHÁDZAČ HOVORIL O SEBE PRAVDU?

Na správanie a výpovede kandidátov často až prekvapivo pôsobí už len jednoduché upozornenie, že sa priebežne uskutočňuje alebo bude uskutočnená kontrola uvádzaných údajov. **Takéto upozornenie nevyslovujeme u všetkých uchádzačov.** Je však potrebné ho vysloviť v prípade, ak uchádzač prejaví **snahu skrývať** svoje nedostatky alebo **nekriticky zvýrazňovať** svoje domnelé prednosti.

Ak sa naše podozrenie po upozornení nezmierni, **pristúpime k využitiu techniky TORC** (The Threat of Record Check) orientovanej na dôslednejšie poznanie negatívnych stránok uchádzača.

Táto technika **dokáže ovplyvniť myslenie, postoje a motiváciu uchádzača tak**, že má nielen sám záujem odpovedať čo najpravdivejšie, ale často iniciatívne upozorní na niektoré neúplnosti či nepresnosti v anamnestickom dotazníku, životopise, predchádzajúcej výpovedi atď.

Jej podstata spočíva v nasledovnom postupe:

A. Po "mimovoľnom" upozornení na kontrolu údajov pokračuje riadený rozhovor ďalej podľa dohodnutej osnovy.

B. Vo vhodnom okamihu rozhovoru, korešpondujúcom v nejakom aspekte s osobou bezprostredného vedúceho nasleduje základná otázka techniky TORC;

"Čo si myslíte (pokúste sa čo najpresnejšie odhadnúť), aký názor má váš terajší (posledný) nadriadený na vaše silné a slabé stránky, na váš celkový pracovný výkon a na možnosti vášho ďalšieho rastu?"

Niektorí dotazovaní dávajú vyhýbavé, neurčité odpovede, ktoré len potvrdzujú, že ide o problémového pracovníka a dokresľujú jeho

osobnostný profil. **"Neviem, čo by vám vedúci mohol povedať", "Myslím, že by vám mohol povedať len klady".**

Uchádzači niekedy hovoria **"Náš systém hodnotenia výkonnosti nestojí za veľa, nemyslím, že by ma mohol zle hodnotiť".**

V tejto časti sú zvlášť cenným zdrojom informácií mnohé neverbálne prejavy, ktorým je treba venovať zvýšenú pozornosť.

LEN v prípade, že sa nám predpoklad o vedomom skresľovaní údajov potvrdzuje, navrhujeme zvážiť a citlivo uplatniť **d'alší krok** tejto techniky!

C. Požiadame uchádzača o spoluprácu nasledovným spôsobom, **"Skontaktovali by ste ma so svojím terajším (prípadne i predošlým) nadriadeným a požiadali ich, aby sa so mnou telefonicky spojili a povedali mi, ako oni vidia šance vášho úspechu so zreteľom na ciele tejto akcie? Máme záujem o vaše dobrozdanie.**

Pri výberovom pokračovaní dôjde len výnimočne k odmietnutiu takejto žiadosti o spoluprácu. Avšak aspoň minimálna **ochota sprostredkovať tento kontakt je podmienkou ďalšieho kroku.** Ak uchádzač nesúhlasí so sprostredkovaním kontaktu s nadriadeným, snahy o získanie dobrozdania sa nevzdávame a pýtame sa na iné hodnoverné osoby, ktoré by nám ho mohli poskytnúť.

D. Hneď potom, ako riadený pohovor s uchádzačom ukončíme, uskutočníme tieto telefonické rozhovory sami. **Máme mimoriadnu príležitosť dozvedieť sa o tom-ktorom uchádzačovi podstatne viac,** čo výrazne prispeje k presnosti osobnostnej charakteristiky a zníži riziko prijatia problémového pracovníka.

Terajšiemu alebo bývalému vedúcemu pracovníkovi uchádzača je potrebné hneď v úvode telefonátu povedať, o akú výberovú akciu ide, **sľúbiť mu našu mlčanlivosť a zároveň ho požiadať o diskretnosť.** Od úvodného všeobecného hodnotenia kládov a nedostatkov kandidáta sa potom vrátíme k špecifickým otázkam z našich pochybností o jeho pravdovravnosti a hodnovernosti ním udaných ďalších dát a údajov.

Nenáhlite sa! Fázu všeobecného hodnotenia neprerušujte, ak sa chcete po chvíli zdanlivo nekonkrétnych informácií dozvedieť čo najviac poznatkov, ktoré **sa inak takmer ani nedajú získať.**

Aj keď technika overovania pravdivosti výpovedí stimuluje už sama o sebe k maximálnej úprimnosti, má na to, čo opytovaní hovoria oveľa **väčší vplyv vtedy, ak sa opiera o vopred vypracovanú osnovu a postupnosť otázok.**

Len vtedy, ak **rozhovor** postupuje chronologicky, podľa odporúčanej osnovy, od otázky osobnej motivácie až po problematiku

sprostredkovania kontaktu, vyvoláva pre túto metódu typickú pravdovravnosť opytovaných.

2.2.5. Hodnotenie riadeného rozhovoru

Každý člen komisie hodnotí každého uchádzača v každej z hlavných otázok. Hodnotenie navrhovaným systémom je najlepšie vždy **po každom jednotlivom pohovore**. Zásadne by mali hodnotiť uchádzačov i tí členovia konkurznej komisie, ktorí nemajú hlasovacie právo. Proti tomu sú niekedy výhrady. Ich podstata spočíva v nesprávnom stotožnení hodnotenia s hlasovaním a vice versa.

Na rozdiel od hodnotenia, ktoré prebieha po každom pohovore, sa hlasuje až v závere konkurzu, pri definitívnom určovaní najvhodnejšieho uchádzača, či poradia ostatných. Výnimočne, v úvode alebo počas konkurzu, ak sa vyskytnú nejasné, nejednoznačné názory na niektoré organizačné a iné podstatné aspekty konkurzu.

Otázka hodnotenia uchádzačov všetkými členmi komisie sa dotýka najmä externých odborníkov, ktorých **prítomnosť len vo funkcii pozorovateľa príležitostného konzultanta by nebola plne využitá**. Títo majú hodnotiť výkon uchádzača v riadenom pohovore aj vtedy, ak už predtým vypracovali napr. analýzu jeho zlepšovateľských návrhov či posudok navrhovanej koncepcie rozvoja. Pri väčšom počte vybraných otázok (viac ako 3) a väčšom počte uchádzačov je účelné viesť si pomocný záznam a výsledné hodnotenie pri každej otázke.

Pre tento účel je potrebné určiť **jednotný systém hodnotenia úrovne odpovedí** uchádzačov umožňujúci ich kvantifikované porovnanie.

Tejto potrebe vyhovujú rôzne formy **metódy RATING**, ktoré sú označované aj ako **miery subjektívneho odhadu**. Pre účely riadených rozhovorov v konkurznom konaní odporúčame využiť jeden z dvoch systémov navrhovaných P. Klamtom (1990):

a) systém bodovací (numerická posudzovacia stupnica)

V tomto systéme je treba hneď na začiatku určiť, ako základné hodnotiace rozpätie minimálne dvojnásobný počet bodov, ako je počet uchádzačov. Všetky **odpovede prvého** uchádzača, bez ohľadu na ich úroveň **automaticky budujeme polovicou bodov z možného rozpätia**.

Odpovede všetkých ostatných uchádzačov prirovnávame k uchádzačovi prvému a prisudzujeme im vyššie alebo nižšie bodové hodnoty. To znamená, že v prípade 10-tich uchádzačov a troch hlavných otázok dostane PRVÝ uchádzač za každú otázku 10 a súhrnne 3 x 10 bodov.

Každý ďalší uchádzač môže teoreticky získať od jedného člena komisie 3 x 0 až 3 x 20 bodov. Rovnakým spôsobom môže byť hodnotená

vypracovaná koncepcia rozvoja a psychologická charakteristika uchádzača.

V takomto prípade dostane prvý účastník **ešte 2 x 10 bodov**. Najlepší uchádzač môže potom teoreticky získať **až 5 x 20 bodov**.

Na základe sumárneho hodnotenia si stanoví každý člen komisie svoje poradie uchádzačov, ktoré je možné postupom spriemerovania využiť pri určení poradia uchádzačov.

Kvôli zmierneniu vplyvu niektorých **artefaktov** (rušivých vplyvov) a náhodných chýb pri hodnotení odpovedí **je niekedy účelné zreteľnou ústnou formou (nahlas) oznámiť tajomníčke po každom jednotlivom rozhovore pridelené body**.

Tento moment priebežnej spätnej väzby je užitočným **regulačným činiteľom**, ktorý navyše z psychologického hľadiska zmierňuje možné **neodôvodnené preferencie niektorých uchádzačov niektorými členmi komisie**.

b) grafický systém (grafická posudzovacia škála)

Podstata tohto systému spočíva v tom, že pre každú hlavnú otázku si pripravíme úsečku, na ktorej vyznačíme (poradovým spôsobom) pozíciu hodnoteného uchádzača voči ostatným a podľa toho mu pridáme počet bodov zodpovedajúci získanému poradiu.

Príklad pre 5-tich uchádzačov:

Otázka č. ... Čo Vás viedlo k rozhodnutiu prihlásiť sa do konkurzu?
(motivačná otázka)

poradové čísla uchádzačov

	C	E	A	B	D	
nedostatočná (nevyhovujúca) odpoveď	-x-----	x-----	x-----	x-----	x-----	výborná, úplná (vyhovujúca) odpoveď
	1	2	3	4	5	
	body pre vyhodnotenie					

(tu získava najlepší (D) najviac, t.j. 5 bodov)

Poznamenávame, že prvý uchádzač (A) bol opäť umiestnený v "strede" možného rozpätia.

Postup pri súhrnnom vyhodnotení je podobný ako pri bodovaní, sčítajú sa body uchádzača v jednotlivých otázkach a celkové súčty všetkých uchádzačov sa porovnávajú medzi sebou a zoradia.

Pretože ide o odporúčanú, individuálnu pomôcku každého člena konkurznej komisie, ktorá má pomôcť výhradne jemu a jeho rozhodovaniu, nie je forma hodnotenia priamo predpísaná.

Existujú pochopiteľne aj iné, avšak trochu zložitejšie systémy kvalifikovania odpovedí uchádzačov. **Je však vždy výhodou ak sa členovia komisie dohodnú na rovnakom systéme.**

Avšak i v prípade rozdielnych postupov pri hodnotení jednotlivcov je potrebné, aby každý člen konkurznej komisie vypracoval poradie úspešnosti uchádzačov v riadenom pohovore a oznámil ho zapisovateľke, alebo predsedovi komisie.

Takto získané čiastkové poradia sú spolu so zvážením ostatných podkladových informácií východiskom pre rozhodnutie o konečnom poradí uchádzačov, potvrdenom hlasovaním.

3. Človek ako subjekt a objekt posudzovania

Aj keď je možno vzniesť voči navrhovaným hodnotiacim postupom celý rad výhrad, je všeobecne známe, že **subjektívne posudzovacie stupnice (merit rating)**, hoci nemajú žiadateľnú mieru presnosti, sú vždy lepšie ako často protikladné intuitívne súdy jednotlivcov a **majú dokonca i v porovnaní s objektívnymi metódami niektoré prednosti.**

Tieto spočívajú najmä v tom, že metóda ratingu dovoľuje posudzovanie zložitých sociálno-psychologických javov, akými sú postoje, názory, pocity a pre ktoré objektívne metódy zatiaľ ani neexistujú.

Psychológ sa v porovnaní s fyzikom zaoberá predmetom, ktorý ani nemožno zachytiť klasickým meracím systémom. Rôzne aspekty prežívania a správania možno v súčasnosti len zriedkavo merať fyzikálnymi jednotkami. Aj keď je to dnes už možné (napr. pri meraní reakčnej rýchlosti - v zlomkoch sekúnd, alebo pri meraní neuropsychickej tenzie - v meraní bioelektrickej reaktivity tela - v ohmoch).

Používanie väčšiny takýchto prístrojových a teda objektívnych metód by bolo pre účely konkurzov, ak nie nemožné, tak aspoň vysoko neproduktívne a navyše spojené s ďalšími, o.i. aj s devízovými prekážkami.

Preto je cieľom tejto state poukázať na nedoceňované prednosti posudzovacích stupníc, ale aj na najčastejšie chyby posudzovania, čím chceme prispieť k zmenšeniu skreslení pri vytváraní obrazu o posudzovaných účastníkoch konkurzu.

Sme si vedomí, že navrhovanému klasifikačnému (bodovaciemu či grafickému) systému možno vyčítať nedostatky, akými sú násilná linearita, jednodimenzionalita, či subjektívnosť odhadu. Pokiaľ však nebudú k dispozícii dokonalejšie metódy **vyhovuje tento posudzovací systém tým lepšie, čím viac posudzovateľov vyjadrí dohodnutým, číselným spôsobom svoj názor.**

Hodnota rating techník závisí od toho, akým kvalitným nástrojom posudzovania je človek. Aj pre naivného, optimistického posudzovateľa psychologických súvislostí musí byť zrejmé, že pri sebaaprecíznejšom prístupe nemožno dostať úplnú odpoveď na to v čom a akej chyby sa posudzovateľ dopustí. Každý úsudok o sociálnych a psychických javoch je súčtom výstižného úsudku a nejakej chybnej zložky. Závažnú a ťažko vopred odstrániteľnú rolu tu hrajú rôzne podmienky - čas, miesto, motivácia, vlastnosti osobnosti a pod. **Dômyselnými postupmi sa však ukázalo, že väčšina nežiaducich, skresľujúcich vplyvov sa úmerne s počtom posudzovateľov minimalizuje, prekrýva a ruší.**

Z hľadiska cieľov konkurzných konaní možno za závažné považovať výskumne overené zistenie, že u osobitne pripravených (školených) posudzovateľov dochádza k minimalizovaniu chybnosti už pri 5-tich posudzovateľoch a že ďalšie zvýšenie ich počtu neprináša podstatné výhody v presnosti posúdení (H. D. Schmidt, 1970).

3.1. Úskalia a chyby posudzovania človeka človekom

Naše empirické poznávanie ľudí a sveta má mnoho slabín a nedáva jednotlivcovi vždy len pravdivé a spoľahlivé poznatky. Navyše, v tomto viac-menej intuitívnom poznaní sú veľké rozdiely medzi ľuďmi. Neuvedomujeme si to však, čoho dôsledkom je **zaujímavý jav, že takmer každý človek sa domnieva, že dokáže správne hodnotiť a posúdiť iných ľudí.** Opierame sa pritom o argumenty a pocity, ktoré nevieme zdôvodniť, o predvedecké poznatky alebo dojmy a dohady.

Okrem chýb, o ktorých hovoríme ako o **chybách organizácie**, alebo o **chybách taktiky**, môžu mať na priebehy konkurzu (výberového konania) vplyv tiež tzv. **štandardné alebo konštantné chyby** posudzovania, vlastné viac-menej všetkým ľuďom. Preto považujeme za vhodné poukázať na ich negatívny skresľujúci vplyv nielen pri bežnom hodnotení ľudí, ale i v práci konkurzných komisií.

Pre orientáciu uvádzame základné druhy týchto chýb"

a) chyby štandardné

- vyplývajú z **nedôsledného poznania metodiky** konkurzu, z nepresného výkladu alebo nepochopenia významu kritérií, či spôsobu záznamu hodnotenia. Sú to chyby zväčša neuvedomované a často prehliadané.

Pri posudzovaní väčšieho počtu ľudí ľahko strácame prehľad o rozdieloch medzi ľuďmi a **objavuje sa tendencia hodnotiť** ich schopnosti a vlastnosti väčšinou ako **"priemerné"**.

Pri posudzovaní jedného, alebo niekoľkých ľudí sa objavuje opačná tendencia - **preceňovať extrémne a nápadné**, vo vzťahu k podstate veci **však nepodstatné momenty a detaily**.

Chyba **"centrálnej tendencie"** sa pri bodovaní prejavuje sklonom vyhýbať sa extrémnejším hodnoteniam a vyberať si len strednú, neutrálnu kategóriu odpovedí. Prejavuje sa zvlášť vtedy, keď posudzovatelia nie sú dostatočne oboznámení so situáciou, s podstatou problému a metódou poznania.

"Chyba prísnosti" je všeobecná tendencia posudzovať ojedinelé javy viac negatívne a **"chyba zhovievavosti"** je opačnou tendenciou u opakovaného výskytu tohto javu hoci predtým hodnoteného kriticky.

b) chyby situačné

- v ich pozadí je často konflikt medzi oficiálnymi cieľmi organizácie a vlastnými potrebami či motiváciou hodnotiteľa (člena konkurznej komisie).

Zväčša **nie sú neuvedomované a nezámerné**. Často sú zdôvodňované "racionálnymi" argumentmi stojacimi na subjektívnych základoch. Najčastejšie ide o **konformitu, neistotu, obavy z ohrozenia, závisť, či odplatu**.

- medzi situačné chyby možno zaradiť i chyby nepravidelné, náhodné, najčastejšie vyplývajúce z momentálneho psychického stavu hodnotiteľa, ktorý hodnotí inak pri pokojnom sústredení a celkom inak v situácii napätia, rozrušenia, alebo mnohohodinovej vyčerpávajúcej únavy zo "sedenia" v konkurznej komisii.

c) chyby interpretačné

- **nedotýkajú sa samostatného hodnotenia**, ale záverov a ich výkladu, interpretácie, majú priamu súvislosť s chybným použitím metodiky, nepochopením jej princípu, alebo **s chybami v matematickom vyhodnotení**.

- významná skupina chýb vnímania človeka človekom pramení v osobnosti hodnotiteľa. Tieto chyby vznikajú projekciou vlastností, čŕt osobnosti člena konkurznej komisie do osobnosti uchádzača.

"Podľa seba súdim teba!"

Táto projekcia je neuvedomovaná, neúmyselná, o to však ťažšie korigovateľná. V jej pozadí sú isté postoje, názory, spôsob myslenia a cítenia.

Patria medzi ne: **nevedomosť, emocionalita, iracionalita, neopodstatnená generalizácie, kontrastné hodnotenie, dominantnosť, submisivita** a pod.

Jedným z mála účinných spôsobov zmiernenia, alebo eliminácie týchto chýb je uvedenie si **možnosti ich vzniku u každého hodnotiteľa**. Pripustenie možnosti, čo i len neuvedomeného poškodenia iných v záujme osobných cieľov **je jedným zo znakov osobnostnej zrelosti hodnotiteľa**. Pritom je potrebné uviesť, že medzi najčastejšie chyby hodnotenia v našich sociálno-kultúrnych podmienkach je ani nie tak poškodzujúca chyba prísnosti, ale **chyba benevolencie k priemernosti**, ktorá poškodzuje záujmy výkonných členov kolektívu **viac ako všetky ostatné chyby dohromady**.

Účelom tejto state však skôr, ako podať vyčerpávajúci prehľad možných zdrojov skreslení, je poukázať na zložitosť procesu, ktorý predstavuje vnímanie človeka človekom. V uvedení tejto skutočnosti vidíme najcennejšiu devízu objektivity našich, inak tak často ukvapených, britkých alebo iluzórnych súdov o kvalitách iných ľudí.

3.1.1. Prvý dojem

Subjektívnosť v poznávaní a posudzovaní ľudí je jav, ktorý vieme len veľmi ťažko prekonať. Napríklad taký "prvý dojem". Rôznymi výskumami sa potvrdilo, že **má oveľa väčší a trvalejší vplyv, ako sme sami ochotní pripustiť**.

Uvedené platí nielen o prvom dojme pri osobnom stretnutí, ale aj vtedy, ak sa o človeku dozvedáme prvé informácie **len z počutia**.

Ak nám niekto povie vopred o inom človeku, že je **inteligentný, usilovný, kritický, tvrdohlavý a ambiciózny**, vytvoríme si o ňom na základe tejto charakteristiky prevažne **kladnú predstavu**. Ak by sme však o ňom počuli tieto charakteristiky v opačnom poradí, t.j. že je **ambiciózny, tvrdohlavý, kritický atď. a až nakoniec, že je aj inteligentný**, naša **predstava o ňom bude záporná**.

Je to podmienené sústredením našej pozornosti na prvý údaj, na prvý dojem.

Nie je teda správne predpokladať, že nezáleží na poradí údajov, ktoré sa o určitej osobe počas konkurzu dozvieme. Treba rátať s tým, že nepodstatný údaj na prvom mieste ovplyvní náš názor viac ako významný údaj na mieste poslednom.

Ústredný obraz o človeku si teda vytvárame na základe prvej, čo i len počutej charakteristiky. Väčšinou je to charakteristika, ktorá nejakým spôsobom vyjadruje jeho správanie k iným ľuďom. A pritom akoby sme mali snahu vidieť iných ľudí čierno-bielo, dobrý-zlý, slušný-neslušný, inteligentný-hlúpy.

Na tomto mieste je potrebné upozorniť na prekvapivo **silný vplyv chýrov a klebiet**. Viacerí naši i zahraniční výskumníci poukazujú na skutočnosť, že ak je už raz niekto "opuncovaný" veľmi ťažko sa tohto puncu zbaví. Klebeta, povest' má zrejme svoj vlastný život. Človek raz ohovorený sa tejto škvrny takmer nemôže zbaviť. **A tohto vplyvu sa nemôže zbaviť ani ten, kto klebetu počul, i keď vedel alebo spoznal, že to bola len falošná informácia, zámerné ohováranie.** A to je už horšie! Čo z toho vyplýva pre prípravu konkurzných komisií?

Ak je niekde na mieste apel na starostlivé hodnotenie rôznorodých informácií a správ, tak je to pred konkurzom.

Malá expresia :

"Ak nemáme možnosť overiť si niektoré nezaručené, tzv. dôverné údaje a chýry, potom je lepšie vôbec ich nepočuť ! Je lepšie si radšej zapchať uši! Radšej zavrieť druhému ústa! A najlepšie je od človeka, ktorý je ich nositeľom utiecť. Raz vyslovené hodnotenie o povahe, vlastnostiach a schopnostiach iného človeka je zrejme silnejšie ako rozprávkový džin vypustený z fľaše, do ktorej bol zakliaty."

3.1.2. Haló efekt

Základný "prvý dojem", ktorý si o človeku vytvoríme, ústí v tzv. "haló efekt". Prejavuje sa tým, že **neúplný prvý dojem si vieme** akoby automaticky, veľmi rýchlo **doplniť z "vlastných zdrojov"**. A práve toto zaplňovanie "bielych miest" na mape osobnosti druhého človeka nazývame "haló efektom" (angl. slovo halo označuje kruh okolo Mesiaca alebo svätožiaru).

Napríklad ak pozorujeme ľudí, tak mimovoľne hľadáme na človeku, ktorý sa ocitol v našom zornom poli najskôr to čo má s nami spoločné, alebo protikladné (vek, pohlavie, vkus, anomálie, rasa). **Z týchto mimovoľných vnemov** vznikajú prvotné pocity sympatie, ľahostajnosti alebo antipatie, ktoré emocionálne skresľujú naše ďalšie posudzovanie. Ak je náš citový vzťah k posudzovanej osobe **kladný, máme tendenciu zveličovať jej prednosti** a vyhľadávame mimovoľne jej dobré vlastnosti, pričom nedostatky ospravedlňujeme. Jednoducho ich vôbec nevidíme. Tu je možné upozorniť na starú, známu skúsenosť, ktorá hovorí, že "lásky je slepá". **Pri zápornom citovom vzťahu je tomu naopak.** Neraz akoby s lupou vyhľadávame nedostatky, ktoré iní ľudia ani nechápu.

Medzi ďalšie, každodenné prípady "haló efektu" patria domnienky, že:

- niekto je inteligentný, pretože s nami súhlasí
- nejaký človek je charakterný, pretože nám je sympatický
- populárna osobnosť je geniálna takmer vo všetkom
- výkonný človek je aj všestranne šikovnejší.

Pokiaľ ide o posudzovanie vlastnej práce, býva tiež často vedome, či nevedome skreslené. Máloktoľ človek prizná, že jeho práca je nenáročná, rutinná, bezvýznamná, alebo že je vykonávaná nezodpovedne. U väčšiny ľudí býva práve opačná tendencia, preceňovať svoju prácu, či už z taktických alebo prestížnych pohnútok.

Neúmyselné skreslenie názorov zapríčiňujú často **jednostranné skúsenosti** (pracovník, ktorý utrpel viac úrazov označuje svoje pracovisko za nebezpečné, aj keď iní pracovníci úrazy nemajú).

Skreslené hodnotenie náročnosti alebo zodpovednosti býva tiež prejavom profesionálnej zaujatosti (pracovník porovnáva svoju prácu s inými profesiami v podniku a pritom zveličuje podľa okolností jej prednosti alebo jej záporné stránky).

Dlhodobé vykonávanie mnohých profesií vyvoláva zdanie (často najmä u nových a mladých pracovníkov), že je to práca jednoduchá a ľahká, aj keď je to v skutočnosti práca náročná a jej úspešné vykonávanie si okrem vedomostí vyžaduje aj dlhoročnú prax.

Vieme, že život a ľudia v ňom nikdy nie sú len "čierni" alebo "bieli". Často sa o niekom dozvieme viac informácií, ktoré nevieme zlúčiť, pretože sa podľa nášho názoru jednoducho k sebe nehodia.

Zladiť takéto protirečivé charakteristiky je nesmierne ťažké. Ideálnym riešením je neprikláňať sa ani na jednu ani na druhú stranu, ale **počkať** až získame o danej osobe spoľahlivé údaje a úplnejšie informácie.

Medzi najcennejšie patria údaje o jeho vzťahu k iným ľuďom, k nadosobným hodnotám, informácie o jeho morálnom profile, o jeho etike.

Je užitočné vedieť, ako sa posudzovaný správa vo vypätejších situáciách a v konfliktoch. Ak chcete zistiť, aký je človek skutočne, spolupracujte s ním. To však môže pri výkone náročnejších funkcií a činností priniesť viaceré riziká. Preto odporúčame v závere riadeného pohovoru využiť sprostredkovanie dobrozdania samotným uchádzačom. (Vid' - "Taktika preverovania pravdivosti výpovedí.").

3.1.3. Stereotypy

Poznatky o ľuďoch bývajú často skreslené najrôznejšími stereotypmi súvisiacimi napríklad s **automatickým stotožňovaním jedného človeka s väčšou skupinou ľudí**. Najvýznamnejšie sú stereotypy hodnotenia podľa národnej, rasovej, ale aj profesijnej príslušnosti.

Na ich základe potom prisudzujeme sebe alebo iným ľuďom tzv. **"typické vlastnosti"**. Väčšinou sú založené na veľmi iracionálnych predpokladoch a súvisia s predsudkami.

Ako príklad možno uviesť jednostranne predpojatý názor, že **hodinári sú pedantéri, že holiči sú servilní, rybári uzavretí, umelci ľahostajní** atď. Tieto prívlastky sa nekriticky zovšeobecňujú a vyvolávajú predsudky voči ľuďom i profesiám.

Obraz o posudzovanej osobe dokresľuje aj jej momentálne správanie. Určujúcim faktorom je **naša vlastná predstava** o tom "prečo to robí", "o čo mu ide", "čo tým chce získať" a pod. Takáto **"súkromná teória osobnosti"** sa vyznačuje spájaním jednotlivých črt, t.j. názorom, že keď nájdeme u určitej osoby črtu X, bude mať aj črtu Y. Napríklad, **ak posudzujeme nejakú osobu ako láskavú**, budeme mať tendenciu usudzovať, že **je aj trpezlivá, tichá**.

Z tejto "súkromnej teórie osobnosti" vyplýva aj ďalšia chyba pri posudzovaní iného človeka, ktorá sa nazýva **"projekcia"**. Výstižne ju vyjadruje príslovie **"podľa seba súdim teba"**. Každý človek má silnú tendenciu posudzovať iných ľudí podľa seba. Navyše, posudzujeme iných ešte britkejšie a kontrastnejšie ako seba samých. Napríklad, keď sami nemáme čisté svedomie, presvedčujeme sa, že čisté svedomie nemá nikto.

Alebo ak máme zlé skúsenosti so svojim nadriadeným, predpokladáme, že dobré vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými prakticky neexistujú. Akoby nás vnútorne citovo uspokojovalo, že **nie sme v tom sami, že aj iní majú chyby**, či problémy.

Výskumne sa potvrdilo dokonca aj to, že pokiaľ sme v nejakej svojej vlastnosti hodnotení negatívne (napr. z viacerých strán sa o sebe dozvieme, že sme málo citliví) a príliš zameraní na seba, potom **máme tendenciu považovať** za necitlivých sebcov najmä **tých ľudí z nášho okolia, ktorí sú pre nás nejakým spôsobom dôležití, ktorých si v hĺbke duše vážime**. Zdá sa, že človek sa týmto spôsobom chráni a to, čo vidí na sebe ako neželané, prisúdi tiež tomu, koho si váži a tým otupí ostrosť ostňa, ktorý sa ho dotkol.

K poznatkom o chybách zo "**seba projekcie**" dodávame ešte jeden, známy už starým filozofom a potvrdený aj mnohými sociálno-psychologickými výskumami: "**Ľudia, ktorí sú sami nedôveryhodní, nie sú schopní veriť, že ten druhý je dôveryhodný, a tiež neočakávajú, že by im partner mohol prejavit' dôveru.**"

4. OSNOVA RIADENÉHO ROZHOVORU (s c e n á r) pre účely konkurzného (výberového) konania

1. Nadviazanie kontaktu.

Po privítaní uchádzača predseda komisie situačne nadviaže krátku uvoľňovaciu téma.

.....

2. Zabezpečenie objektivity, atmosféry dôvery a diskretnosti priebehu konkurzu.

Nasledovnú otázku by mal klásť tajomník alebo predseda konkurznej komisie:

"Sú Vám známe nejaké okolnosti, ktoré by mohli spochybniť priebeh konkurzu, alebo hodnovernosť niektorého z členov konkurznej komisie? - ak nie, čo býva v 99% -"Podpíšte prosím toto prehlásenie. Je v súlade so základnými normami konkurzného (výberového) konania, s ktorými ste boli oboznámený(á) v úvode."

"Podpísali ho tiež všetci členovia konkurznej (výberovej) komisie a chráni Vaše i naše záujmy".

3. . Motivačná otázka:

"Čo Vás viedlo k tomu, že ste sa prihlásili do tohto konkurzu?"

sleduje sa ňou miera osobného záujmu v danej oblasti, skutočná prax, príťažlivosť práce pre uchádzača, dobré zárobkové možnosti, hmotné výhody, iné motívy). Túto otázku kladie predseda.

Odpoveď uchádzača môže byť hodnotená ako **II. kritérium**.

Ako **I.kritérium** je zvyčajne hodnotený súhrn personálnych dát, faktov a životopisných údajov uchádzača, s ktorými sú členovia komisie oboznámení pred riadeným pohovorom.

4. Ako **III. kritérium** je účelné zaradiť zhodnotenie **odborných vedomostí, kvalifikácie a skúseností z praxe** prejavovaných v priebehu konania (počas rozhovoru s komisiou a vo výsledkoch získaných v prípadných didaktických skúškach). Námety k otázkam týkajúcich odborných aspektov práce, doterajších riadiacich skúsenosti, profesionálnych úspechov a ambícií sú uvedené v **Súboroch otázok C až F Prílohy 2**

Jazykové schopnosti a zručnosti sú podľa ich dôležitosti pre úspešný výkon uvažovanej činnosti hodnotené buď v rámci III. kritéria, alebo v prípade jazykového testu a ústnych skúšok v osobitnom **IV. kritériu**.

- 5.. Otvorená (nekonkrétna) otázka zameraná na zhodnotenie schopností a vlastností uchádzača:
"Pokúste sa uviesť niektoré z Vašich pozitívnych črt, vlastností, alebo schopností, ktoré by sme mali zohľadniť pri dnešnom výbere."

Kladie určený člen konkurznej komisie.

Ako doplnkové (pomocné) otázky možno použiť:

"Aké iné okolnosti by sme mali zohľadniť?"

"Ktoré vaše vedomosti, schopnosti a doterajšie skúsenosti budete môcť využiť v prípade, že konkurz (výberové konanie) vyhráte a získate uvažované pracovné miesto, funkciu".

Uvedeným typom otvorených otázok sa zisťuje miera sebavedomia, sebareflexie, asertivity, sociálnej zrelosti, kultivovanosti a sebakritičnosti uchádzača.

6. Otázky k zhodnoteniu budúceho výkonu na základe konkrétnych skúseností uchádzača:

"Spomeňte si na nejakú konkrétnu situáciu v práci z nedávnej minulosti, ktorú ste nedokázali vyriešiť (ktorá Vás niečím zaskočila)."

"Popíšte situáciu, kedy Vás rozhodnutie zhora, rozhodnutie nadriadeného zabrzdilo v práci."

"Spomeňte si na nejakú situáciu v práci, kedy bolo podľa Vás správne obísť smernicu, predpis, vyhlášku a pod."

Otázkami sa zisťuje miera osobnej kompetencie, skutočne vykonávaná právomoc a pôsobnosť uchádzača.

Posledná zo súboru otázok sa pýta na precíznosť a svedomitosť uchádzača ako prejavy pracovnej disciplinovanosti. Skúma tiež jeho iniciatívnosť a schopnosť samostatného riešenia nových problémových situácií v časovej tiesni alebo v morálne náročných situáciách.

7. Otázka na **vyvrátenie I. dojmu** (hľadanie proti-dôkazu).

Napr.

"Pôsobíte na mňa ako – *pokojný, – vyrovnaný, – rozvážny,*
 – *sebavedomý, – rozhodný* **človek.**

Spomeňte si na situáciu, kedy tomu tak nebolo. Kedy ste neboli
*pokojným/ou/, vyrovnaným/ou/, rozvážnym/ou/,
 rozhodným/ou/, sebavedomým/ou/.*

So zreteľom na vývoj rozhovoru je vhodné operatívne zaradiť jednu, dve prejavované vlastnosti, ktorými uchádzač najvýraznejšie pôsobí. Ak by uchádzač v odpovedi váhal, nevzdávame sa, ale v snahe poznať protipól a mieru tej - ktorej vlastnosti pokračujeme

"Muselo sa predsa stať, že ste - *sa nevedeli/-a/
 rozhodnúť,
 - neboli/-a/ pokojný/-á/, ste načas stratili/-a/
 rovnováhu, sebaistotu a pod.*

8. TAKTIKA overovania pravdivosti výpovedí uchádzačov:

8.1. **"Čo si myslíte (pokúste sa čo najpresnejšie odhadnúť), ako by posúdil Váš terajší (posledný) nadriadený Vaše silné stránky, Vaše pozitíva i niektoré negatíva, so zreteľom na prácu, o ktorú sa teraz uchádzate?"**

8.2. **"Rád by som Vás požiadal o spoluprácu. Mohli by ste ma skontaktovať s týmto Vaším vedúcim a požiadali ho, aby sa so mnou telefonicky spojil a povedal mi, ako on vidí šancu Vášho úspechu pri výkone tejto práce?"**

Túto otázku dávame zvyčajne na záver riadeného rozhovoru, kladie opäť predseda konkurznej komisie, alebo prítomný psychológ, ktorá konkurz uskutočňuje.

Pri konkurznom výbere dôjde len výnimočne k odmietnutiu tejto žiadosti o spoluprácu. Avšak aspoň minimálna ochota sprostredkovať tento kontakt je podmienkou ďalšieho kroku

Telefonický rozhovor s vedúcim pracovníkom uchádzača môžeme v prípade potreby uskutočniť po skončení rozhovoru aktívne sami.

Je to mimoriadna príležitosť dozvedieť sa o tom-ktorom uchádzačovi podstatne viac.

Terajšiemu alebo bývalému vedúcemu pracovníkovi uchádzača je potrebné hneď v úvode telefonátu povedať, o akú výberovú akciu ide, **sľúbiť mu našu mlčanlivosť a zároveň ho požiadať o diskretnosť**. Od úvodného všeobecného hodnotenia kladov a nedostatkov kandidáta sa potom vrátime k špecifickým otázkam

z našich pochybností o jeho pravdivosti a hodnovernosti ním daných ďalších dát a údajov.

Fázu všeobecného hodnotenia neprerušujte, ak sa chcete po chvíli zdanlivo nekonkrétnych informácií dozvedieť čo najviac poznatkov, ktoré **sa inak takmer ani nedajú získať**.

Aj keď technika overovania pravdivosti výpovedí stimuluje už sama o sebe k maximálnej úprimnosti, má na to, čo opytovaní hovoria, oveľa **väčší vplyv vtedy, ak sa opiera o vopred vypracovanú osnovu a postupnosť otázok**. Len vtedy, ak rozhovor postupuje chronologicky, od otázok osobnej anamnézy až po problematiku súčasnosti, vyvoláva pre túto metódu typickú pravdivosť opytovaných (bližšie viď str. príručky).

Celkový prejav uchádzača, úroveň odpovedí na otázky č.5 až 8, **vrátane posúdenia psychických predpokladov** pre výkon uvažovanej práce (psychologické testy), je hodnotený v súhrnnom **V. kritériu**.

9. Z á v e r o m riadeného rozhovoru sa snažíme navodiť uvoľnenie nadviazaním na niektoré odľahčujúce momenty rozhovoru, alebo s použitím vlastnej osvedčenej témy.

V prípade potreby realisticky usmerníme očakávanie uchádzača. Dodáme .pokoj menej sebaistým, alebo tým sebavedomejším pripomenieme, že výber najvhodnejšieho uchádzača je v kompetencii celej komisie. Môžeme tiež pripomenúť, že táto má odporúčaciu pôsobnosť. Konečné rozhodnutie je v právomoci vedúceho pracovníka, ktorý konkurzné (výberové) konanie vyhlási.

Pri rozlúčení sa s uchádzačom je vždy vhodné uviesť formu a termín oznámenia výsledkov

Základné normy konania a správania účastníkov konkurzného (výberového) pokračovania

Sú určené ako uchádzačom, tak aj členom komisie, expertom a poradcom, eventuálne i ďalším osobám, ktoré sa na konkurze podieľajú. Musia byť s ním oboznámení všetci účastníci najneskôr pred zahájením riadeného rozhovoru.

1. Všetky informácie o príprave, obsahu a priebehu, najmä však vyjadrenia uchádzačov a výsledky prípadných odborných skúšok alebo vyšetrení sú **prísne dôverné**. Porušenie tejto zásady bude hodnotené ako závažné porušenie pracovnej disciplíny podľa Zákonníka práce.

2. Uvedenie nepravdivých údajov, ktoré by mohli ovplyvniť objektivitu posudzovania je na strane uchádzača dôvodom k vylúčeniu z konkurzu (výberového konania), o čom rozhodne v prípade potreby hlasovaním konkurzná (výberová) komisia. Obdobný priestupok na strane niektorého z ďalších účastníkov konkurzného pokračovania je rovnako posudzovaný ako porušenie pracovnej disciplíny.

3. Každý uchádzač má právo odmietnuť odpoveď na ktorúkoľvek položenú otázku, pričom môže ale i nemusí toto svoje rozhodnutie vysvetliť. Členovia konkurznej (výberovej) komisie, posúdia jej závažnosť vo vzťahu k overeniu predpokladov uchádzača pre výkon uvažovanej funkcie a primeraným spôsobom zohľadnia túto skutočnosť vo svojom hodnotení.

4. Uchádzač má právo vyjadriť faktické pripomienky alebo výhrady ešte v priebehu konkurzu (výberového konania), a to písomne predsedovi konkurznej (výberovej) komisie. Komisia ich prerokuje ešte pred záverečným hodnotením a so stanoviskom zoznámi uchádzača, ktorý ich podal.

Námety otázok k riadenému rozhovoru pre účelu konkurzu

Súbor A

Úvodná, všeobecná problematika.

- Môžeme Vaše odpovede nahrávať na magnetofón?
- Boli ste poučený o utajení všetkých informácií a vyjadrení počas konkurzu, o Vašom práve odmietnuť odpoveď, na ktorúkoľvek otázku a o ďalších náležitostiach konkurzu?
- Máte blízky príbuzenský alebo osobný vzťah, prípadne závažnejší rozpor s niektorým z členov konkurznej komisie, alebo s ďalšími osobami, ktoré sa zúčastňujú konkurzného pokračovania?
- Sú Vám známe nejaké skutočnosti, ktoré by mohli spochybniť objektivitu konkurzu?
- Mali ste primerané podmienky na prípravu k tomuto konkurzu?
- Môžete pristúpiť k otázkam nášho rozhovoru?
- Predtým však prosím podpíšte "Čestné vyhlásenie". Rovnaké podpísali i všetci členovia konkurznej komisie "Zaväzujem sa, že všetky informácie o príprave, obsahu a priebehu konkurzu, ako aj vyjadrenia člena komisie a ďalších uchádzačov zachovám ako prísne dôverné.

Súbor B

Námety otázok k zdravotnému stavu a životnému štýlu .

- Môžete nám povedať, ako sa vyvíjal Váš zdravotný stav v priebehu posledných 3 rokov?
 - krátkodobé ochorenia
 - dlhodobejšie ochorenia
 - bez výrazných zdravotných ťažkostí
 - trvajúce zdravotné komplikácie
- Mohli by ste povedať niečo o svojich záujmoch a záľubách v minulosti a dnes? (šport, kultúra, ...)
- Akým záľubám sa hodláte venovať v budúcnosti?
- Ako spomínate na vysokoškolské štúdium, prípadne základnú vojenskú službu?
- Aký máte názor na rôzne stravovacie teórie, ako sú napr. makrobiotika, vegetariánstvo a pod.?

Môžete vyjadriť svoj názor na potrebu cieľavedomého udržiavania fyzickej a psychickej kondície u pracovníka v náročnej riadiacej funkcii?

- Priklonili by ste sa skôr k tvrdeniu, že:

a) "lambada" je skutočne hriešny tanec a mal by byť radšej zakázaný a že je potrebné odsúdiť neprimeranú uvoľnenosť morálky i manželských vzázkov;

b) "lambada" je tanec ako každý iný a hriešne zážitky môžeme mať i pri tangu či waltzu, zakazovať ho je nezmysel a pokiaľ ide o morálku a manželstvo, sú omnoho dôležitejšie požiadavky ako celoživotná vernosť...

Súbor C

Námety otázok k dôvodom účasti uchádzačov na konkurze .

- Môžete nám povedať, aké ste mali predstavy a plány svojho ďalšieho profesionálneho vývoja než ste sa prihlásili do konkurzu? Uvedte i rôzne alternatívy.

- Akú máte predstavu svojho ďalšieho vývoja ak bude vybraný do funkcie niektorý iný uchádzač?

- Čo Vás viedlo k rozhodnutiu prihlásiť sa do konkurzu?

- Sú ešte iné dôvody alebo motívy, ktoré prispeli k Vášmu rozhodnutiu prihlásiť sa?

- Ako Vaše rozhodnutie prijala rodina, priatelia a spolupracovníci?

- Môžete uviesť svoju predstavu o tom, ako budete ľuďmi vo svojom okolí hodnotený v prípade, že

a) budete vybraný do funkcie

b) nebudete vybraný do funkcie

- Očakávate od prípadného zaradenia do funkcie nejaké výrazné vylepšenie pre svoju rodinu? Ak áno, tak v čom?

- Môžete nám povedať, aký veľký máte byt a aké je určenie jednotlivých miestností? Máte doma telefón?

- Ako často asi dochádza k výraznejším nezhodám medzi príslušníkmi Vašej rodiny?

- Ako sa dopravujete do zamestnania a späť, koľko času strávite na ceste? V prípade zaradenia do funkcie príde k zmene?

Súbor D

Námety otázok k doterajším riadiacim skúsenostiam, a odborným aspektom vedenia ľudí pri práci.

- Uved'te vedúce, event. aj iné závažnejšie funkcie, v ktorých ste dosiaľ pôsobili, pokúste sa stručne zhodnotiť svoje pôsobenie v každej z nich; aké boli dôvody zmeny funkcie, s akými pocitmi ste z nich odchádzali a ako na ne dnes spomínate.
- Môžete uviesť a rozobrať najťažší a najneprijemnejší zážitok z doby výkonu náročnejších riadiacich funkcií?
- Môžete stručne zhodnotiť svoje najväčšie pracovné úspechy viazané na vlastnú riadiacu činnosť?
- Aký zmysel a význam prikladáte objektívnemu sebaopoznávaniu pri výkone riadiacej funkcie?
- Mohli by ste uviesť zo svojho pohľadu najvýraznejšie osobnostné nedostatky a naopak prednosti?
- Poznáte konkrétne podmienky pre pôsobenie uvažovanej funkcie?
- Aké by ste predpokladali problémy vo funkcii a ako sa pripravujete alebo sa chcete pripraviť na ich riešenie?
- Mohli by ste charakterizovať optimálne podmienky k výkonu funkcie a čo by bolo treba, aby úspech bol zaručený?
- V čom je z Vášho pohľadu možné ustúpiť z optimálnych podmienok pre výkon funkcie tak, aby riadenie bolo ešte efektívne?
- V čom, prípadne ako ďalej už sa nedá ustúpiť z podmienok pre výkon funkcie, lebo by to znamenalo tak zásadné obmedzenie, že by ste funkciu nemohli vykonávať?
- Môžete uviesť, ktoré vnútropodnikové a mimopodnikové väzby a partnerov považujete za mimoriadne dôležité a aké prístupy v nasledujúcom období sa dajú podľa Vás očakávať?
- Na akej úrovni ste schopný používať cudzie jazyky a ktoré?
- Chceli by ste v dohľadnej dobe prehliť alebo získať nové skúsenosti a vedomosti? Ak áno, v akom smere?
- Mohli by ste popísať, ako by mala vyzeráť efektívna porada a aké sú predpoklady jej úspešnosti?
- Môžete uviesť niektoré techniky riadenia porád, ktoré sa dajú využívať pri presadzovaní ich racionality a efektívnosti

Súbor E

Námety otázok k podmienkam práce a pracovného prostredia uvažovaného pracoviska.

- Poznáte súčasné technické vybavenie, zázemie a prostredie pracoviska uvažovanej funkcie? Domnievate sa, že by bolo potrebné previesť nejaké zmeny? Ak áno uveďte aké.
- Môžete nám povedať svoj názor na uplatnenie výpočtovej techniky pri racionalizácii riadenia?
- Aký máte názor na udržiavanie poriadku a zelene v priestoroch závodu? Ako v tejto veci správne postupovať?
- Domnievate sa, že je správne do pracovného prostredia zahrňovať i charakter výrobných technológií a charakteristiky pracovných kolektívov? Aký význam pri riadení a rozhodovaní by ste im prisudzovali?

Súbor F

Orientácia v súčasných podmienkach a perspektívach odvetvia a odboru.

- Aké sú podľa Vášho názoru základné podmienky prosperity závodu - podniku v najbližšom období?
- Ako hodnotíte úlohu marketingu v ďalšom vývoji podniku - závodu?
- Aký máte názor na manažérske prístupy a aká je Vaša predstava manažéra - činnosti, postupy, pracovná náplň?
- Môžete nám povedať Váš názor na voľby pracovníkov do vedúcich funkcií, na výber formou konkurzu, prípadne ďalšie uplatňované postupy pri zmenách v týchto funkciách?
- Mohli by ste povedať, aký by mal byť efektívny spôsob získavania pracovníkov do vedúcich funkcií?
- Ako by ste hodnotili úlohy odborov, zhromaždenia pracujúcich a rady pracovných kolektívov, do akej miery a ako možno rešpektovať ich záujmy vo vlastnej riadiacej práci?
- Aké dôsledky očakávate, že prinesie silnejší tlak na ekológiu v pôsobnosti uvažovanej funkcie v podniku?
- Môžete v základných rysoch vyjadriť svoju predstavu o vhodných spôsoboch motivácie a efektívneho hodnotenia pracovníkov?
- Aký máte názor na zmysel a význam priebežného vzdelávania pracovníkov za nových ekonomických podmienok?
- Aké klady a aké zápory vidíte v súčasnom usporiadaní podniku a ak môžete, vyjadrite sa aj k navrhovaným zmenám.
- Mohli by ste aspoň v hlavných rysoch povedať, ako postupovať pri prípadnom znižovaní stavu pracovníkov.

Literatúra a použité pramene

- Bury, F.: Námety pre oblasť výberu vedúcich pracovníkov. Sekcia psychológie práce, SPS SAV, 1990 (interný nepublikovaný materiál)
- Čevan, J.: Typy interview. In. Zb.: Poradenská psychológia, vyd. FF UK Bratislava 1979
- Hargašová, M.: Typy interview. I. Zb.: Poradenská psychológia, vyd. FF UK Bratislava 1979
- Kerlinger, F. .: Základy výskumu chování. ACADEMIA, Praha 1972
- Klamta, P.: Řízený pohovor pro účely konkursů v š.p. VCHZ Synthesia, (interný nepublik. materiál)
- Kožiak, M.: Psychológia v živote a v práci vedúceho pracovníka. In. Zb.: Racionalizácia práce vedúceho pracovníka, Dom techniky ČSVTS Košice 1989
- Kožiak, M.: Riadený rozhovor (Metodická pomôcka pre účely konkurzu vlády SR), Sekcia psychológie práce Slovenskej psychologickéj spoločnosti pri SAV, Bratislava 1991
- Maccoby, E., Maccoby, N.: The Interview: A Tool of Social Science. In. Handbook of Social Psychology, Ed. G. Lindzey, vol I., kap. XII. Cambridge, 1954
- Paleski, Zb.: Použitie rozhovoru a interview v psychologických výskumoch. In. Zb.: Metódy psychologických výskumov, SPN, Bratislava 1980
- Schmidt, H. D.: Posudzovanie ľudského správania rating-škálami, SNP, Bratislava 1970
- Sudová, N.: Zásady správného výběru a zařazování pracovníků. Institut řízení Praha 1990
- Šlapák, T.: Víc než jen intuice, MASS Training& Media, videofilm v. č. 01015 MA, Praha 1994
- Tyler, L. E.: The Initial Interview. The Work of the Counselor, Appleton-Century-Grofts, Inc. New York 1969

Autor: PhDr. Milan K o ž i a k

Názov: **RIADENÝ ROZHOVOR**
metodická pomôcka pre účely konkurzu a výberového konania

Recenzent: PhDr.Marta Herrmanová,

Vydanie : druhé (upravené, rozšírené)

Náklad : 1000 výtlačkov

Rozsah: 34 strán

Vydal: Inštitút vzdelávania a informatiky v kultúre ,Bratislava 1990
Národná banka Slovenska, Personálny odbor,
Psychologické pracovisko, Bratislava 1995

Copyright: autor, PORS -709 / 90