



Cesta nahoru XI. - Sledujte při přijímacím pohovoru 3P

Více než pětadvacet let jsem dělal pohovory s vysokými manažery a učil personalisty, jak na to. Během této doby jsem dospěl k následujícím poznatkům: a) správný pohovor je "organický", pružný a může se přizpůsobit jednotlivým osobnostem a situacím; b) nejlepší personalisté se vždy drží pevné struktury. A tady do hry vstupují 3P (více o nich za chvíličku).

Všichni radíme věci odlišně. Když však využijete následující návrh na formulaci otázek a tvorbu struktury pohovoru, výrazně zvýšíte svůj vklad do celého procesu.

Začněme základními otázkami: Jaké jsou schopnosti uchazeče ve vztahu k potřebám daného místa?

Tato otázka je jen zdánlivě jednoduchá. Viděl jsem "profesionální" uchazeče, kteří dokázali kolem této otázky dokonale tančit a mást personalistu, takže nakonec proklouzli na další stupeň pohovoru, čímž jen marnili čas ostatních. Na položenou otázku odpovídám vlastní verzí konceptu známého pod názvem "Pohovor založený na zjišťování schopností". Je to vlastně spíše myšlenkový postup a hodí se pro sbírání objektivního souboru údajů, na jejichž základě lze učinit dlouhodobé a fundované rozhodnutí.

A takhle funguje: nejdříve si definujete "3P". Jsou to tři nejdůležitější požadavky pro to, aby člověk na daném místě uspěl. Dejme tomu, že hledáte viceprezidenta pro prodej a vaše tři požadavky jsou následující: a) musí mít zkušenosti s řízením mezinárodního prodeje s důrazem na profesionální služby v Asii; b) ve své kariéře vybudoval úspěšný prodejní tým v prostředí rychlého růstu trhu; c) musí být schopen rozeznat potřeby trhu, musí umět strukturovat, vyjednávat a uzavírat novátorská, efektivní a zisková řešení.

Pokud jsme si stanovili "3P", musíme definovat otázky, které nás přivedou ke zjištění, zda jim kandidát vyhovuje. Vyžaduje si to přípravu a klíčem je položit základní otázku a po ní sadu doplňujících otázek, které rozeberou kandidátovu kvalifikaci. Zde je několik příkladů toho, co mám na mysli v souvislosti s "3P".

1. Ve vašem životopise čtu, že máte zkušenosti s řízením mezinárodního prodeje. Jak byste své zkušenosti rozdělil podle geografických regionů? Jak dlouho jste strávil v Asii? Kde konkrétně jste v Asii působil? Prodej čeho přesně jste měl na starosti? Kolik lidí pod vámi pracovalo v každém z regionů a jak jste rozdělil zodpovědnost? Kdo byl ve vašich posledních dvou zaměstnáních vašim nadřízeným? Jaký byl váš výsledek v Asii konkrétně v číslech?

2. Jedna ze schopností, které by náš viceprezident pro prodej měl mít, je budování týmu. Kde bychom ve vaší kariéře našli nejlepší příklad sestavení vysoce výkonného týmu? Tady hledáte odpovědi na otázky: Jaký tým jste vybudoval a jak? Kolik měl členů? Jak jste jej strukturoval? Jakou část týmu jste zdědil po svém předchůdci? Jak často jste se s týmem scházel? Jak jste týmu zadával úkoly? Jak jste kontrolovali výkon?

Mohl byste uvést příklad, jak jste členy týmu motivoval - jak jste je přiměl, aby překonávali své možnosti? Jak se vyvíjel prodej v daném období? Popište situaci, v níž jste provedl opravné úkony a v níž jste někoho propustil.

3. Hledáme viceprezidenta pro prodej, který rozezná vývoj na trhu a umí strukturovat řešení tak, aby uspokojil potřeby trhu. Uveďte příklad, jak jste toho v minulosti dosáhl. Kdy a kde? Jak k prodeji nakonec došlo? Jaká byla vaše role? Jakého zisku bylo dosaženo? Jaký byl ve srovnání se zbytkem firmy? Se společnostmi v oboru?

Těmito otázkami nezjišťujete jen poslední zkušenosti adepta nebo to, nakolik odpovídá vašim potřebám. Ale také získáváte plastický dojem o jeho osobnosti a poznáváte jeho styl.

Doplňující otázky typu "Jak jste toho dosáhl?" nebo "Jaké byly největší výzvy, kterým jste čelil?" ukážou na pravdomluvnost a důvěryhodnost kandidáta. Do jakých detailů pod tlakem zajde? Rozpoznáváte v tom nějaký model chování - a je dobrý? Takže, teď jste ohodnotili kandidáta a jste s jeho kvalifikací spokojeni. Příští - a velmi důležitý - krok je důkladná a hloubková kontrola referencí, kterou popíšu v příštím sloupku.