



Cesta nahoru XII. - Ověřování referencí: jak vytěžit co nejvíc

Kompetentní a zevrubné ověření referencí je významným faktorem správného personálního rozhodnutí. Účelem reference je určit pravděpodobnost, s jakou kandidát uspěje v dané pozici a podnikové kultuře, a to na základě jeho minulých výsledků, prokázaného chování a dovedností.

Platí tu jednoduchý předpoklad: úspěch odhadneme nejlépe tak, když identifikujeme úspěchy v uplynulé kariéře dotyčného kandidáta ve vztahu k našim specifickým potřebám. Ať už je způsob vašeho ověřování referencí jakýkoli, obecně tu platí tři základní principy, které zásadně zvýší kvalitu získávaných informací.

První zásadou je odhodlání dobrat se pravdy. I když se právě neshoduje s vašimi dojmy. Dodržení této zásady může být obtížné, pokud jste si s kandidátem během pohovoru padli do oka. Buďte proto důslední a naplno vytězte všechny informace. Nespěchejte s utvrzováním svých předem vytvořených názorů - ať jsou pozitivní či negativní.

Druhou zásadou je důslednost. Té lze dosáhnout jediným způsobem: všechny otázky si napište. To neznamená, že pomocí doplňovacích otázek nesmíte během rozhovoru zjišťovat nové informace. Znamená to však, že se budete moci nerušeně držet důležitých bodů, jež je třeba probrat, abyste kandidátovi zevrubně porozuměli.

Třetí zásadou je klást správné otázky. Nikdy se neptejte nekonkrétně, jen tak formálně, když se snažíte zjistit specifické informace. Takové otázky jsou vhodné při prolomení úvodní bariéry, ale obvykle poskytnou jen málo kvalitních informací. Všeobecně platí, že bývalý zaměstnavatel či kolega váš telefonát očekává a už má připravenou odpověď.

Uzavřené otázky klademe nejlépe tak, že se zaměříme na klíčové prvky požadavků dané pozice. Dejme tomu, že hledáte například někoho, komu se podařilo zvrátit propad velkého výrobního podniku. V tomto případě bych se bývalého šéfa ptal na následující: "Mimo jiné hledáme někoho, kdo má zkušenosti s oživením velkého podniku. Jaký nejlepší příklad v Janově kariéře tuto zkušenost podle vás dokládá?" Na se dá odpovědět pouze jednoznačně - buď tuto zkušenost v kandidátově práci vidí, nebo ne.

A pak pátrejte hlouběji. Jaká situace to přesně byla? Jaká byla jeho role v ní? Jaké prvky oživení měl na starosti - zlepšení prodeje a marketingu, restrukturalizaci, nebo finance? Po každé odpovědi opět pátrejte hlouběji. "Říkáte, že řídil prodej a marketing, jak konkrétně si vedl? Byl jeho přístup spíše strategický, nebo taktický?"

Je důležité, aby váš kandidát uměl sestavit dobrý tým? Pokud ano, pak bych se bývalého šéfa zeptal: "Řekněte mi prosím, v čem jste rozpoznal jeho schopnost vybudovat silný tým." Opět je klíčem konkrétnost a je nutné pátrat po dalších informacích. "Jak tento tým vybudoval? Propustil všechny a najal nové lidi, zajistil zaměstnancům vhodné školení?"

Nebo po pohovorech se členy týmu stanovil nové úkoly, které jim lépe vyhovovaly? Jak tým motivoval k vyšším výkonům (dosažením konsensu, vyhrůžkami)? Jak s týmem komunikoval (styl, frekvence, metody)?"

Chcete někoho, kdo vyhledává náročné úkoly a dokáže tvořivě řešit problémy? Pak bych otázky rozdělil do dvou oblastí, aby bývalý spolupracovník neztratil soustředění: "Evo, hledáme vedoucího, který se nebojí náročných úkolů. Jaký nejlepší příklad to třeba v Petrově práci podle vás dokládá?" A dál pátrejte hlouběji: "Schopnost tvořivě řešit problémy je jednou z našich priorit. Jaký nejlepší příklad této vlastnosti v Petrově práci najdete?" A pak, jak už

jistě tušíte, pátrejte dál.

Ještě přidám několik otázek, které obvykle pokládám na závěr rozhovoru: "Jakou radu byste dala Petrovu příštímu šéfovi?", "Pokud bychom chtěli, aby například Radek v nové pozici uspěl, jak bychom s ním měli dále personálně pracovat?" Nápověda: pokud s kandidátem nelze dál pracovat, nenašli jste dobrý zdroj informací - nikdo není dokonalý, pátrejte dál. "Je ještě něco, na co bych měl o něm vědět?" Teď jste připraveni vytěžit z referencí ty nejlepší informace.

PEPPER DE CALLIER

předseda Bubenik Partners