

Umění vybrat nejlepšího uchazeče

Mgr. Renata Šalatová, Mgr. Kateřina Koželská
Hormed, s.r.o.

V minulém díle jsme ukončili text o výběrovém řízení ve chvíli, kdy vrchní sestra vybírá z došlých životopisů ty kandidáty, které pozve na osobní pohovor. Dentální klinika do svých řad přijme dentální sestru/asistentku. Profil ideální kandidátky byl stanoven takto:

- **Vzdělání:** absolutorium střední zdravotnické školy je samozřejmostí, ideálně vyšší odborné vzdělání v oboru dentální hygiena.
- **Další požadavky na znalosti:** dobrá znalost práce s PC (Word, Excel, internet), znalost základní administrativy (vykazování, korespondence apod.).
- **Zkušenosti:** praxe v oboru min. 3 roky.
- **Fyzické předpoklady:** zdravotní stav bez omezení, zdravotní způsobilost.
- **Psychické předpoklady:** odolnost vůči zátěži, velmi dobré komunikační dovednosti, asertivní a zároveň empatické vystupování.
- **Specifické schopnosti:** týmová spolupráce, zařadit se do sehraného týmu v ordinaci i na klinice.

Z uvedených požadavků lze zjistit na základě životopisu vzdělání, znalosti, zkušenosti. Ostatní, tj. předpoklady fyzické, psychické a specifické (týmová spolupráce) je možné posoudit (s určitou mírou pravděpodobnosti) pouze v osobním kontaktu.

Vrchní sestra má na stole 40 životopisů kandidátů. Základní otázka v této fázi výběrového řízení zní:

JAKÝM ZPŮSOBEM VYBRAT TY UCHAZEČE, KTERÉ POZVEME K POHOVORU?

V současné době jsou snadno dostupné návody a instrukce, jak uspět u výběrového řízení, jakým způsobem psát životopis, aby zaujal, popřípadě nevzbudil podezření v případě, že je třeba některé údaje „skrýt“ – častou fluktuaci, dlouhodobou nezaměstnanost, nedostatečné kvalifikační předpoklady. A je také žel faktem, že ti uchazeči, kteří mění místa nejčastěji, mají nejlepší informace o tom, jak výběrové řízení probíhá a jak se chovat při pohovoru, aby zanechali příznivý dojem.

Jak tedy číst životopis, aby bylo možné získat co nejvíce vypovídajících údajů? Platí, že je pro vás velmi výhodné, pokud máte k dispozici nejenom zasláný životopis od kandidátů s informacemi, které chtějí sdělit, ale také strukturovanou formu podle vašeho zadání, a zde se vracíme k minulému číslu, kde byla zmínka o strukturovaném dotazníku k vyplnění všem kandidátům s jednotnými, stručnými údaji. Mnoho informací vám také napoví motivační dopis.

ZJISTIT, ZDA KANDIDÁT SPLŇUJE ZÁKLADNÍ POŽADAVKY

Analýza dokumentů o uchazeči – nejčastěji životopis,



motivační dopis a dotazník - tvoří cenný zdroj informací, který se ale „musí umět číst mezi řádky“. Nyní ponechme stranou teorie a pokusme se analyzovat jeden z mnoha životopisů, se kterým se v praxi můžete setkat i vy.

Na výběrové řízení na pozici dentální sestry se přihlásila i tato kandidátka. Podívejme se na následující životopis a vyhodnoňme, zda uchazečka naplňuje předpoklady, a pokud ano, jak se má vrchní sestra připravit na přijímací pohovor, a to formou zcela konkrétních dotazů.

CV MARKÉTA NOVOTNÁ

- Narozena: 29. 3. 1982.
- Stav: svobodná, bez závazků

Pracovní zkušenosti:

- 3/2012-dosud. DENTM. Stomatologická sestra.
- 1/2010-12/2011. Klinika estetické medicíny. Zdravotní sestra/asistentka.
- 9/2007-7/2009. Stomatologické soukromé zařízení. Stomatologická sestra/dentální hygienistka
- 2/2002-6/2006. Fakultní nemocnice, chirurgická a stomatologická klinika. Zdravotní sestra.

Vzdělání:

- 2003-2006. Vyšší odborná škola pro dentální hygienistky.
- 1997-2001. Střední zdravotnická škola Praha.

Dovednosti a znalosti:

- Microsoft Office – běžný uživatel.
- Internet – běžný uživatel.
- Anglický jazyk – slovem i písmem.
- Zájmy: pes, divadlo, sport.
- Vlastnosti: pracovitost, přízpůsobivost, zodpovědnost, učenlivost.

Základní otázka zní: **Splňuje kandidátka základní předpoklady?** Vzdělání - zcela. Dobrá znalost práce s PC (Word, Excel, internet) – ano. Znalost základní administrativy –pravděpodobně ano (praxe). Zkušenosti: praxe v oboru: ano (min. 6 let). Z pohledu stanovených kritérií kandidátka splňuje kritéria. Po prvním zběžném prostudování CV můžeme konstatovat, že kandidátka splňuje základní požadavky.

MOTIVAČNÍ DOPIS

Dobrý den,
mám zájem o práci stomatologické sestry ve vašem zařízení. Mám několikiletou praxi v oboru, pracovala jsem na klinice i soukromé ordinaci. Mám potřebné vzdělání, umím anglicky a dobře ovládám práci s PC. V práci jsem pečlivá, zodpovědná, pracovitá, flexibilní. Jsem schopna nastoupit v krátké době. S pozdravem

M. Novotná

CESTA POD POVRCH SDĚLOVANÝCH INFORMACÍ

Co ještě lze zjistit z životopisu? Podívejme se na pracovní zkušenosti uchazečky. Na první pohled to vypadá, že kandidátka má za sebou 10 let praxe (2002-2012), po podrobném zkoumání zjistíme, že dva a půl roku z této doby nepracovala a není ani z údajů jasné, zda měla jinou pracovní aktivitu, z toho 15 měsíců po ukončení vyšší školy a vždy 3-5 měsíců mezi různými zaměstnavateli, mění zaměstnání přibližně každé dva roky a co je podstatnější, délkou praxe se intervaly zkracují.

Fluktuace sama o sobě není něčím, co by vypovídalo o špatných předpokladech uchazeče, platí však, že zatímco určitá míra fluktuace zaměstnance obohacuje pracovníka získává nové dovednosti, zkušenosti, zdolává nové výzvy, za určitou mezí již vypovídá o něčem nezdravém v pracovním chování. Definovat přesnou hranici je obtížné, jde o podrobnější analýzu fluktučního chování. Pokud střídají zaměstnání absolventi, nebo ti, co začínají v profesi, je to přirozené. Po určité době se však předpokládá, že se pracovníci stabilizují, především v odborných profesích. Naše kandidátka z deseti let pracovala 7,5 let u čtyř různých zaměstnavatelů, a namísto přirozeného vývoje ke stabilizaci v profesi, jde směrem opačným. Příčiny mohou být různé a nelze na první pohled usuzovat, že „je to špatně“ a máme před sebou „fluktuantku“, nýbrž je to důvod k tomu, abychom definovali přesné dotazy, které fluktuaci objasní.

Další charakteristikou je již zmíněná stabilizace a specializace. Uchazečka vystudovala vyšší odbornou školu při udávané praxi, a nevíme, zda v rámci denního studia tedy zkráceného úvazku, nebo plného úvazku při studiu dálkovém. Po absolutoriu odchází na dva roky pracovat v oboru, a poté zcela změnil obor působnosti na estetickou chirurgii a po dvou letech se vrací zpět. Opět: za tímto chováním může být řada motivů, je důležité je na pohovoru rozkrýt.

Z přiloženého životopisu je také patrné, že pečlivost nebude její silnou stránkou, chybějící interpunkční znaménka (čárky, dvojtečky, tečky), odlišné styly (podtržení, odrážky) nejsou jednotné, u běžného dokumentu by to nebylo tak zásadní, jako u životopisu-vizitky kandidáta.

A motivační dopis? Jako každý uchazeč se snaží udělat dojem, je v něm navíc určitá naléhavost – nastoupím v krátké době (dosud je zaměstnaná?)-jsem pečlivá (z úpravy CV to nevyplývá) -pracovitá-flexibilní. Na někoho, kdo si mezi jednotlivými zaměstnavateli nechává několikaměsíční přestávky, je to naléhavost nezvyklá. Co uchazečku vede k rychlému získání práce? Jaké dotazy položíme kandidátce individuálně po rozboru životopisu?



PŘÍPRAVA DOTAZŮ NA POHOVOR

Z nejasností v životopise si vrchní sestra sepíše návrh otázek, které považuje za účelné, aby byly zodpovězeny. Týkají se zejména opakovaného střídání zaměstnavatele a motivace.

NĚKOLIK INDIVIDUÁLNÍCH DOTAZŮ NA UCHAZEČKU

Motivace

- Co vás vedlo ke studiu dentální hygieny?
- Studovala jste při práci nebo jste studovala denně? (Neboli jak byla cílevědomá, dokázala jít za svými cíli?)

Fluktuace

- Čím jste se pracovně zabývala poté, co jste vystudovala vyšší školu do doby nástupu na stomatologické klinice? (15 měsíců bez uvedení pracovního poměru).
- Pokud jste pracovala v jiném oboru, s jakým cílem jste do pozice nastupovala? (Např. jazykový pobyt apod.).
- Mezi jednotlivými zaměstnavateli máte pausy v délce několika měsíců. Co jste pracovně dělala v těchto obdobích?
- Podle čeho jste si vybírala zaměstnavatele?
- Proč jste ze stomatologie odešla do estetické medicíny?
- Co vás vedlo o dva roky později k návratu?
- Píšete, že jste schopná nastoupit velmi rychle při stávajícím pracovním poměru. Budete odcházet na dohodu nebo jste ve výpovědní lhůtě?
- Proč jste se rozhodla odejít?
- Z Vašeho CV vyplývá, že měníte zaměstnavatele přibližně každé dva roky. Co bylo příčinou Vašich odchodů?
- Jak dlouho byste v případě přijetí plánovala u nás setrvat? Hledáme kolegyni/gu, který bude v našem týmu stabilním článkem, předpokládáme, ve střednědobém horizontu.

To jsou otázky (a může jich být přirozeně více), které by měly objasnit nejasnosti ohledně fluktuace uchazečky, její motivace k zaměstnání i předpokládané chování v budoucnu.

Na jedné straně pohovor není zpověď, na straně druhé, pokud neodhalíte skutečnou podstatu chování a motivy vedoucí k určitému pracovnímu chování, můžete za pár měsíců hledat novou sestru. Platí, že kandidáti k vám budou otevřenější, pokud dokážete navodit důvěrnou a bezpečnou atmosféru.

PŘÍPRAVA DOTAZŮ PRO VŠECHNY KANDIDÁTY (STRUKTUROVANÝ POHOVOR)

Jak již zaznělo v úvodu, všichni uchazeči by měli dostat stejné šance, tedy stejné základní otázky, které zodpoví všichni, abychom mohli kandidáty vzájemně srovnávat. Kromě dotazů na ověření údajů, které jsou uvedeny v životopise – jako je vzdělání, praxe u zaměstnavatelů apod. by měly zaznít ty otázky, které ověří předpoklady uchazeče, které nejsou zjistitelné v životopise. O které jde?

- **Fyzické předpoklady:** zdravotní stav bez omezení, zdravotní způsobilost – ověří se dokladem o zdravotní způsobilosti (potvrzení při nástupních formalitách).
- **Psychické předpoklady:** odolnost vůči zátěži, velmi dobré komunikativní dovednosti, asertivní a zároveň empatické vystupování. Zjistit z rozhovoru, zda je kandidátka odolná vůči zátěži, je velmi obtížné, určitou vypovídající schopnost mají zkušenosti uchazečky se zvládáním stresových situací. Komunikační dovednosti lze velmi dobře zjistit při osobním pohovoru – jak se uchazeč/ka chová, komunikuje, jak celkově působí.
- **Specifické schopnosti:** týmová spolupráce, zařadit se do sehraného týmu v ordinaci i na klinice. Odpověď na tuto otázku přinese až praxe. Nicméně minimalizovat situaci, kdy si „nesedne“ uchazečka s ostatními členy týmu lze tím, že v některých z kol výběrového řízení bude přítomen pracovník, který bude s kandidátem/tkou nejvíce jednat, v tomto případě Dr. Nerát.

Vrchní sestra si vytvoří pro každého kandidáta/kandidátku **stejný záznamový arch** s prázdným prostorem na papíru, kde stačí jen stručně vpisovat odpovědi. Rozhovor probíhá u všech strukturovaně, mají stejnou šanci odpovědět na otázky.

DOTAZY PRO VŠECHNY KANDIDÁTY – STRUKTUROVANÝ ROZHovor

- Co vás vedlo k tomu, že jste si přihlásil do výběrového řízení na naší klinice/v naší ordinaci?
- Co víte o našem zařízení? Co vás zaujalo? (Motivace).
- Které zkušenosti z minulých zaměstnání chcete u nás uplatnit?
- Co se naopak chcete u nás naučit?
- Co očekáváte od zaměstnavatele/od nás?
- Co vás na této práci nejvíce baví? (Jsou to činnosti, lidé....?)
- Jaké podmínky vám vyhovují pro práci? (Malý tým, velká klinika, stejné činnosti&nové výzvy).
- Ve kterých týmech se vám nejlépe pracovalo?
- Můžete tento tým popsat?
- Co se vám nejvíce líbilo na tomto týmu?



- Který tým vám vyhovoval nejméně? Proč?
- Co je podle vaší zkušenosti nejdůležitější pro dobrou spolupráci s ostatními?
- Popište jednu konfliktní situaci z vaší praxe. Jak jste ji konkrétně řešil?
- Jak reagujete na stresové situace v praxi? Konkrétně popište, jak řešíte situace: mnoho pacientů v čekárně, nervózní klient, malé dítě v ordinaci.
- Popište dvě problémové situace z vaší praxe. Jak jste je řešil?
- Pokud byste byl vybrán: jaké cíle byste si stanovil/a pro první měsíc a první půl rok?
- Jaký očekáváte nástupní plat a plat po zkušební době? Tato otázka by měla zaznít téměř nakonec rozhovoru.

Pohovor může být vysoce vypovídající v případě, že je vedený profesionálně a zkušeným, připraveným posuzovatelem, nebo naopak může mít minimální vypovídající hodnotu. Platí, že nejefektivnější jsou ty pohovory, které obsahují naprosto konkrétní dotazy na uchazeče vyplývající z jejich pracovní historie, tedy individuální přístup. Na straně druhé musí mít určitou strukturu a dodržet stejný postup u všech kandidátů, aby bylo možné kandidáty srovnávat. Řešením je rozhovor, kterému se říká polostrukturovaný, a který jsme si vytvořili v předcházejícím textu.

JAK VÉST POHOVOR?

Obecně platí, že je důležité dodržet určitý postup.

Uvítání a představení. Na začátku rozhovoru je třeba uvolnit atmosféru, pro řadu uchazečů, a zejména těch méně zběhlých, představuje pohovor stres. Kvalita informací záleží mimo jiné na tom, jak bude uchazeč/ka ochoten/na sdělit informace, které potřebujete. Konverzační otázka na úvod, nabídka vody, čaje apod. pomůže překonat prvotní obavy. Zároveň byste se měli představit, stejně jako zdravotnické zařízení, stačí velmi stručně. V další fázi je důležité přesně popsat, co bude následovat, jak budete vést pohovor, jak dlouho bude asi trvat, ubezpečit, že i kandidát bude mít prostor pro event. dotazy.

Jádro – dotazy na kandidáta. V této fázi mějte připravené dokumenty kandidáta (životopis, dotazník, motivační dopis popř. další dokumenty) s Vaší přípravou. Čím důkladnější byla příprava, tím cíleněji se můžete ptát. Ideální je postup, při kterém nejprve ověřujete a doplňujete získaná data z životopisu, tedy strukturovaná forma rozhovoru na základě stanovených dotazů pro všechny kandidáty. Až poté dáváte prostor pro individuální a otevřené otázky, kde se kandidát může podrobněji rozhovět. Takto vedený rozhovor Vám umožní získat stejné infor-

mace o všech kandidátech a zároveň postihnout jedinečnost kandidátů. **Je důležité se soustředit na to, abyste dokázali odhalit vzájemné souvislosti a vztahy.**

Prostor pro kandidáta. I kandidát by měl dostat prostor k vyjádření a dotazům. Aby nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám, je dobré čas omezit... „nyní máte pět minut na to, abyste se ptal na to, co vás zajímá v souvislosti s prací apod.“

Závěr rozhovoru. Vždy poděkujte za čas, který Vám kandidát věnoval, a přesně stanovte další postup, co a kdy bude následovat. Do týdne vám dáme informaci, zda postupujete do dalšího kola.

Myslíte, že takto důkladná příprava je zbytečná a stojí mnoho času? A kolik času a mzdových prostředků stojí špatně vybraný uchazeč?

NA ZÁVĚR

Neexistuje metoda, která by zaručila, že vrchní sestra vybere ideálního kandidáta. Vždy existuje jen určitá pravděpodobnost, že to bude ten nejlepší. Čím důkladnější příprava na pohovor, tím více informací má vrchní sestra k dispozici a tím kvalitnější bude rozhodnutí.

Pokračování příště.....

(kk, rš) ☒