

Pojďme se zaměřit na některé detaily

Nyní, když byly probrány všechny obecné věci – otravné věci, jako je motivace a váš základní přístup k práci – se dobří tazatelé pokusí shromáždit ještě konkrétnější informace týkající se vašeho dřívějšího pracovního výkonu. Vzmужte se; když už jste to dotáhli takhle daleko, pořád jste nadějnými uchazeči!

Řekněte mi o tom, kdy se vám naposledy stalo, že...

- Jste udělal/a nějakou chybu.
- Jste učinil/a správné rozhodnutí.
- Jste učinil/a špatné rozhodnutí.
- Jste někomu dal/a výpověď.
- Jste někoho přijal/a do zaměstnání.
- Vám někdo dal výpověď nebo vás pro nedostatek práce propustil.
- Jste byl/a požádán/a, abyste dal/a výpověď.
- Vám bylo zamítnuto povýšení.
- Jste se naučil/a nějakou novou dovednost.
- Jste rozvinul/a nějakou novou odbornou znalost.
- Jste nedokázal/a splnit nějaký projekt včas.
- Jste našel/a jedinečné řešení nějakého problému.
- Jste našel/a kreativní řešení nějakého problému.
- Jste našel/a úsporné řešení nějakého problému.
- Jste mířil/a příliš vysoko.
- Jste mířil/a příliš nízko.
- Jste uzavřel/a (nebo přišel/přišla o) skvělý obchod.
- Jste ušetřil/a společnosti peníze.
- Jste překročil/a rozpočet.
- Jste překonal/a vlastní očekávání.
- Jste překonal/a očekávání vašeho šéfa.
- Jste nesplnil/a očekávání vašeho šéfa.
- Jste musel/a improvizovat.
- Jste musel/a učinit nějaké nepopulární rozhodnutí.
- Jste jednal/a s obtížně zvládnutelným šéfem.

- Jste jednal/a s problematickým zákazníkem.
- Jste jednal/a s problematickým spolupracovníkem.
- Jste jednal/a s problematickým podřízeným.
- Jste v práci měl/a pocit znechucení.



Co chtějí slyšet?

Jde o otázky s otevřeným koncem, podobné otázky: „Řekněte mi něco o sobě,“ které vás povzbuzují k řeči, avšak zjevně vyžadují soustředěné, konkrétní odpovědi. Navazující otázky by měly být zřejmé, jelikož jsou založeny na vaší počáteční odpovědi: „Dobře, chápu, že nedostatek souhry na divizi vedl ke schodku rozpočtu. A zjevně jste přijal/a zodpovědnost za váš podíl na špatné komunikaci. Co jste však podnikl/a pro to, aby se změnily postupy a zajistilo se, že už se to znovu nestane? A mimochodem, *stalo* se to znovu?“

Očekávejte, že ostřílený tazatel bude pokračovat v pátrání a požadování většího počtu konkrétních příkladů, kdo řekl co, kdo co udělal, jaké byly výsledky, co byste nyní udělali jinak, co musíte změnit, aby se vám v budoucnu dařilo lépe, co jste již *změnili* a tak dále.



Zelená

Konkrétní odpověď na konkrétní dotaz, čím podrobnější, tím lépe.

Odpověď na jakoukoli z výše uvedených otázek, která má začátek, prostředek a konec, zrovna tak jako dobrý příběh: stalo se to a to, udělali jste to a to, získali jste takové a takové poučení.

Některé otázky vyžadují odpovědi spojené s prací; jiné mohou brát v úvahu příklady z mimo-pracovních činností, jako je dobrovolnická práce nebo něco z osobního života. Chytrý uchazeč „promíchá a pospojuje“ různé příběhy a příklady tak, aby tazatele přesvědčil, že je vyrovnanou osobou, která má i po páté hodině odpoledne nějaký život.

Příznejte si patřičné zásluhy za nějaký úspěch (snížení nákladů, zvýšení výnosů, tvořivé řešení, uzavření náročné zakázky), buďte však spravedliví a dostatečně upřímní na to, abyste své vlastní přispění uvedli v kontextu toho, co dokázal váš tým/organizace/šéf/asistenti... a pokuste se vypat, jako že děláte všechno pro to, aby to tak chápali.

Většina tazatelů dá přednost takovému uchazeči, který se už v dané oblasti pohybuje dost dlouho na to, aby měl za sebou dobrá a špatná rozhodnutí, dobré a špatné zaměstnance, dobré a špatné *volby*. Vaše schopnost orientace v základních principech obchodu je důležitější (alespoň *pro mě*), než rozsah vašich zkušeností.



Červená

Vyvarujte se toho, abyste vyvolávali dojem, že jste „tvrdě pracující, iniciativní a vysoce energický“ pan Všeobecný, který není schopen tazateli poskytnout dostatečný počet konkrétních příkladů vlastní úžasnosti, bez ohledu na to, kolik otázek je mu přihráno.

Většina tazatelů je nedůvěřivá vůči někomu s roky zkušeností v tom samém zaměstnání, kdo si zdánlivě moc neužil vystavení se běžným každodenním rozmarům okolního světa. Jednou jste někoho najali a byl z něj dobrý pracovník. Nikdy jste nikomu nedali výpověď. Nemůžete si vzpomenout, kdy jste naposledy museli učinit nějaké zásadní rozhodnutí.

Bez ohledu na to, jaký máte talent (nebo jaký si myslíte, že máte), se vyhněte prohlašování, že jste byli výkonným ředitelem / provozním ředitelem / finančním ředitelem / tvůrčí hvězdou / obchodním guru – to vše najednou. Dokonce i když jste génius, který by zarazil i Mozarta, měli byste být dostatečně chytří na to, abyste si nepřivlastňovali zásluhy za každý úspěch, kterého vaše společnost dosáhla v posledním desetiletí (zejména pokud jste u ní pracovali jen tři roky!).

Vždycky mi přišlo zajímavé, když mě například oslovilo sedm různých nezávislých publicistů na jednom obchodním veletrhu a každý z nich prohlašoval – ve své literatuře, a dokonce i na jejich obchodních vizitkách – že nese plnou zodpovědnost za úspěch knihy *Slepičí polévka pro duši*. I když si nejsem jist, zda kterýkoli z nich kdy na této knize vůbec *pracoval*, je zjevné, že žádný z nich nemohl být zcela sám zodpovědný za její propagační plán!

Co uděláte, když máte problém...

- S vyřešením nějakého problému?
- S podřízeným?
- S šéfem?
- S vaší prací?

Co uděláte, když...

- Jdou věci pomalu?
- Se věci odehrávají horečným tempem?
- Jste vyčerpaní?
- Máte vícenásobné priority (rodinu/práci/školu atd.)?



Co chtějí slyšet?

Tyto otázky jsou jen dalšími pokusy zjistit, jak myslíte a jednáte. Možná se vás již zeptali – před 10 nebo 30 minutami – na problémy s šéfem, spolupracovníky a podobně, takže buďte opatrní. Dobrý tazatel se možná pokusí vás nacytat tak, že se zaměří na stejné téma z nějakého odlišného směru. Styl otázky formulované slovy „Co uděláte, když...“ je velice odlišný od „Máte nějaký problém s...?“

Jaké dovednosti nejvíce potřebujete získat/rozvinout, abyste postoupil/a ve vaší kariéře?



Co chtějí slyšet?

Měli byste prohlásit, že rozvíjíte nějakou dovednost v souvislosti s prací, o kterou se ucházíte, proč byste o tom jinak mluvili? „Tedy, opravdu se musím naučit držet tenisovou raketu u sítě pevněji. Můj odpal prostě není dobrý.“ *Hmmmm*.

Dovolte mi dotaz přeformulovat:

Co na vašem výkonu zaměstnavatelé obvykle kritizují nejvíce?



Co chtějí slyšet?

Tohle je další způsob formulování řady otázek, které vám již pravděpodobně položili: Jaká je vaše největší slabina? Jaký byl váš největší neúspěch? Co by o vás řekl váš nadřízený?

Položení té samé otázky třemi nebo čtyřmi různými způsoby může zkušenému tazateli pomoci vysledit možné nesrovnalosti, které byste mohli omylem prozradit.



Zelená

Rozhodně byste měli předpokládat, že si ověří vaše reference a zkontaktují vašeho současného nadřízeného, takže by vaše odpověď měla odpovídat tomu, co řekne váš nadřízený.

Zvažte možnost, že byste hovořili o hodnocení z nějakého minulého zaměstnání. Můžete pak přejít k popisu toho, co jste za účelem nápravy podnikli, a prohlase, že váš současný nadřízený by to tím pádem již za problém nepovažoval.

Jen mějte na paměti, že dobrý tazatel si najde cestu, jak obejít tuto elegantní lest: „Existuje něco, za co vás váš současný nadřízený kritizoval ve vašem posledním hodnocení výkonu?“ Nebo: „Na jakých konkrétních oblastech byste podle posledního hodnocení vašeho současného nadřízeného měli zapracovat?“



Červená

Nikdy neuvádějte takovou osobní charakteristiku, která by mohla (nebo která přesvědčí tazatele, že by mohla) překážet vašemu pracovnímu výkonu, jako například odkládání činností na později, lenost, nedostatek soustředění, prudká povaha nebo nedochvilnost.

Většina tazatelů bude mít pravděpodobně podezření, když prohlásíte, že jste nikdy neměli špatné hodnocení. I když to nemusí být nutně lež – existují společnosti a šéfové, kteří nejsou schopni dělat systematická hodnocení nebo je neberou příliš vážně – pravděpodobně vás to jen dovede k této navazující otázce: „Řekněte mi o tom, kdy vás naposledy váš šéf kritizoval. Kvůli čemu to bylo? Jaká byla vaše odpověď? Co jste podnikl/a pro to, abyste napravil/a / vyřešil/a / změnil/a to, co kritizoval?“ *Mně osobně* by přišlo velice podezřelé, kdyby nějaký uchazeč prohlásil, že jej *nikdy* kvůli *ničemu* na kobereček nezavolali.

Zavedl/a jste ve vašem minulém zaměstnání nějaké nové postupy (systémy, politiku atd.)? Řekněte mi o nich něco.



Co chtějí slyšet?

Samozřejmě! Přišli jste na několik velmi dobrých řešení, se kterými se tazateli velice rádi svěříte. Nicméně (bohužel) jen některá (nebo žádná z nich?) mohla být zavedena, protože nastaly okolnosti, které byly mimo vaši kontrolu.

K tomu, abyste mohli zodpovědět tento dotaz, nemusíte být ředitelem divize nebo vedoucím oddělení. Asistent administrativy může kreativně zavést nový záznamový systém nebo v rámci oddělení zavést lepší způsob rozdělování povinností týkajících se korespondence, nebo jedno-

duše využít technologie ke zjednodušení nějakého běžného každodenního úkolu, jako je sestavování šéfova rozvrhu.

Tazatel pátrá po pracovitosti, tvořivosti a zájmu o organizaci a její úspěch. Takže teď je ten správný čas uvést ona fakta a čísla, o kterých jsme hovořili dříve. Popište změny nebo zlepšení, za jejichž zavedení jste byli zodpovědní, a uveďte, jak to společnosti pomohlo zvýšit zisky, ušetřit peníze nebo zkvalitnit výrobu.

Varianty

- Existuje něco, co by vaše společnost (nebo oddělení nebo tým) mohla udělat, aby byla úspěšnější?

Zde je naprosto přijatelná odpověď:

„Samozřejmě, mohli bychom rozšířit náš sortiment výrobků, možná jej dokonce zdvojnásobit, abychom využili našeho nadprůměrného prodeje. Ale prostě jsme na to neměli kapitál a nebyli jsme schopni získat financování.“

Měl/a jste na starost tvorbu rozpočtu, schvalování výdajů a monitorování postupu oddělení, co se týče plnění finančních cílů? Jste v této oblasti řádně kvalifikovaný/á?



Co chtějí slyšet?

Opět, finanční zodpovědnost naznačuje zaměstnavatelovu naprostou důvěru ve vás. Pokud jste neměli mnoho – nebo žádné – finanční povinnosti, přiznejte to. Ale jako vždy vám nic nebrání v tom, abyste byli kreativní ve způsobu, jakým formulujete svoji odpověď. Zde je jeden příklad:

„No, ve skutečnosti jsem žádné oddělení nikdy neřídil/a, ale měl/a jsem za úkol stanovit a splnit rozpočtové cíle u několika projektů, na kterých jsem pracoval/a. Ve skutečnosti jsem to dělal/a tak často, že jsem se přihlásil/a na školení, kde jsem se naučil/a, jak sestavovat a využívat kalkulační tabulky v Microsoft Excelu.“

Pokud jste měli větší rozsah zodpovědnosti, mluvíte o vaší schvalovací pravomoci. Pod jaký největší výdaj jste se mohli podepsat? Sdělte tazateli v zaokrouhlených sumách příjmy a výdaje oddělení, která jste řídili.

Buďte opatrní. Tato otázka je rovněž navržena tak, aby vás chytila do pastí, pokud jste v odpovědi na předchozí dotaz lhali. „Takže vy jste řídil/a 14 lidí, ale neměl/a jste vůbec žádnou finanční zodpovědnost? Hmmm.“

Pokud na tuto otázku odpovíte kladně, očekávejte ještě zkoumavější dotaz: „Jaké byly podle vašich zkušeností ty nejběžnější překážky, kterým jste musel/a čelit, když jste usiloval/a o dokončení úkolů nebo projektů včas a v rámci rozpočtu? Řekněte mi jeden nebo dva příklady a popište mi, jak jste se s nimi vypořádal/a.“

Už jste někdy někoho propustil/a? Proč?



Co chtějí slyšet?

Dokonce i když jste měli dobrý důvod, víte, že někoho propustit není nikdy příjemné. Řekněte to a poskytněte tazateli „vylepšenou“ (a stručnou!) verzi události. Mějte na paměti, že nechcete vypadat jako nějaká negativní osoba, která by mohla rozrušit celé oddělení. Nechcete ovšem působit ani *příliš* empaticky.

Měli byste vyjádřit trochu sympatií vůči osobě (lidem), kterou jste „vyrazili“ (zjevně vás vaše role netěšila), vyjádřit, že chápete, že někdy je třeba některé lidi propustit (obchod je obchod), a že jste připraveni to provést, jak se patří, profesionálně a soucitně, když je to třeba.



Zelená

Řekněme, že jste někoho propustili proto, že neplnil výkonnostní cíle. Možná si myslíte: „No to jsem rád, že jsem se zbavil toho budižkničemu. Byl to jen strašpytel a kňoural, který nikdy za celou dobu, co u nás pracoval, neodvedl jediný den dobré práce.“ Klidně si to *myslete*. Ale když otevřete ústa, *řekněte* něco jako:

„Ano, propustil/a jsem někoho, kdo soustavně neplnil své výkonnostní cíle. Jeho nedostatky byly zdokumentovány a probírány s dotyčným po dobu několika měsíců. Během té doby ovšem nebyl schopen prokázat žádné skutečné zlepšení. Neměl/a jsem na výběr. Jako nadřízený/á chci, aby si každý na mém oddělení svoji mzdu odpracoval. Přiznejme si to, ne každý je stejnou měrou oddaný své práci.“

Pokud jste nikdy nikoho nepropustili, můžete odpovědět například takto:

„Ve skutečnosti jsem nikdy nikoho osobně nepropustil/a, avšak firemní politika mé společnosti byla, že žádné najímání ani propouštění nebude jednostranné. Dvakrát jsem byl/a požádán/a o poskytnutí názoru na výkon někoho jiného. Není nikdy snadné být upřímný, co se týče nedostatků nějakého spolupracovníka. Ale měl/a jsem pocit, že musím učinit, co je nejlepší pro oddělení a spravedlivé vůči všem ostatním, kteří v něm pracují.“

Přijal/a jste někdy někoho do zaměstnání? Proč jste si vybral/a právě ty lidi, které jste vybral/a?



Co chtějí slyšet?

Pokud jste během své kariéry najali jednoho člověka nebo více lidí, vaše odpověď může znít nějak takto:

„Ano, přijímal/a jsem lidi do zaměstnání. Také jsem rozhodoval/a, zda jsou někteří uchazeči přímo z firmy vhodní pro různé pozice na mém oddělení. Když jsem poprvé někoho najal/a, soustředil/a jsem se na to, aby měl dotyčný všechny potřebné kvalifikace. Takže jsem jen postupoval/a podle kontrolního seznamu.“

Od té doby jsem se však naučil/a, že někteří uchazeči, ze kterých se později stali vynikající pracovníci, nutně neměli každou z kvalifikací uvedených na onom seznamu. To, co jim na začátku chybělo, více než vynahradili svým nadšením a ochotou pracovat s ostatními.“

A co když jste nikdy nikoho do zaměstnání nepřijali? Ukažte tazateli, že oceňujete jeho pokus zhodnotit jak váš potenciál coby manažera, tak i dovednosti v jednání s lidmi, a zkuste něco podobného této odpovědi:

„Ve skutečnosti ne, ale při několika příležitostech jsem byl/a požádán/a, abych promluvil/a s možnými uchazeči a poskytl/a svůj názor. Samozřejmě jsem se v těchto případech pokoušel/a určit, zda by dotyčná osoba byla týmovým hráčem a zda by dobře vycházela s ostatními lidmi na oddělení.“

Pojďme to vzít seshora

Pokud hledáte pozici na úrovni řídicího pracovníka, většina předchozích otázek v této knize je pro vás zrovna tak relevantních, jako kdybyste se ucházeli o místo recepční (ačkoli by od vás tazatel očekával odlišnou úroveň odpovědí!). Níže uvádím několik otázek, které můžete očekávat, jste-li potenciálním finančním ředitelem, IT ředitelem nebo výkonným ředitelem.

Co je nejobtížnější součástí práce manažera nebo vedoucího pracovníka?

Popište mi poslední situaci, v níž jste zodpovídali za důkladnou revizi nějaké problémové jednotky/oddělení/divize/společnosti. Čemu jste museli čelit, co jste podnikli a jaký druh kultury jste se pokusili vytvořit?

Kolik lidí jste najali a kolik propustili?

Jaké cíle jste stanovili?

Jak dlouhodobé byly vaše výhledy a jaké byly výsledky?



Co chtějí slyšet?

Každá otázka je navržena tak, aby došlo k objasnění vaší filozofie řízení a aby byly zhodnoceny vaše schopnosti budovat loajalitu, shodu a společné cíle; vytvářet a vyrábět pod tlakem; zůstat v rámci rozpočtu a/nebo vyrábět nad rozpočet; a tak dále. Netřeba dodat, že byste měli vyjmenovat velice konkrétní příklady, které podrobně rozebírají problémy, kterým jste čelili, kroky, které jste podnikli, a výsledky, kterých jste dosáhli.

Varianty

- Jaké druhy rozhodnutí je pro vás obtížné učinit?
- Jak postupujete, když máte učinit nějaké rozhodnutí?
- Jak rozhodujete, kterými úkoly koho pověřit?

Co děláte pro to, abyste zůstal/a „v těch správných kruzích“?



Co chtějí slyšet?

Existuje mnoho způsobů, jak získat informace, po kterých tazatel prostřednictvím této otázky pátrá. Zde je několik variant:

Kolika schůzek týdně/měsíčně se účastníte?

Jste fanouškem MBWA (Management by Walking Around)? (Pozn.: Jde o způsob řízení, kdy se manažer přímo účastní pracovních záležitostí svých podřízených, často je neformálně navštěvuje a naslouchá jejich názorům, stížnostem a radám.)

Trávíte hodně času v kancelářích vašich podřízených a pokládáte jim dotazy, nebo raději počkáte, až se svými problémy přijdou oni za vámi?

Všechny výše zmíněné otázky jsou mnohem konkrétnější než: „Vysvětlíte svoji manažerskou filozofii.“ To je totiž otázka, ze které se zkušený uchazeč může vykrotit pár citacemi typu „jsem obchodním guru“. Čím vyšší je vaše současná pozice – a čím zodpovědnější je pozice, o kterou se ucházíte – tím je pravděpodobnější, že vám budou položeny tyto typy otázek. A tím důležitější budou vaše odpovědi na ně.

Jak jednáte s podřízenými, kteří se stávají spíše součástí problému než součástí řešení?



Co chtějí slyšet?

Tato otázka byla již předtím položena v jiných formách. Tazatel se pokouší oddělit opravdové vůdce od „manažerů s titulem“ a zjistit, zda je váš konkrétní styl v souladu s organizační strukturou.

Vidíte támhle na stěně ten obraz? Prodejte mi jeho rám.

Nebo pero, stůl, těžítka, cokoli. Nejsem si jist, zda se mi tato otázka obzvlášť líbí, avšak uchazeče o nějakou obchodní pozici na nejnižší úrovni by neměla překvapit.



Co chtějí slyšet?

Jednou z hlavních charakteristik opravdu dobrého obchodníka je jeho či její schopnost pokládat otázky a naslouchat odpovědím (podobně jako opravdu dobrý tazatel). Takže nadějný uchazeč o obchodní pozici začne tím, že položí sérii otázek týkajících se daného předmětu a tazatelových konkrétních potřeb.

Jeden můj starý přítel, obchodní superhvězda, mi jednou řekl, že kdyby pokládal dostatek otázek, zejména těch *správných* otázek, dříve či později by mu každý perspektivní klient řekl přesně to, co potřebuje říci, aby obchod uzavřel.

Samozřejmě konečným testem uchazeče o obchodní pozici je prokázání toho, že je opravdu schopen či schopna onen předmět tazateli prodat. A co uchazeči, kteří nebudou mít s prodejem nic společného? Někteří tazatelé i přesto tuto otázku mohou považovat za použitelnou, třeba jen proto, aby viděli, jak uchazeč reaguje pod tlakem. Čím méně jste orientovaní na obchod, tím více vám asi bude tato otázka vadit.

DALŠÍ TIPY, JAK ODPOVÍDAT NA DOTAZY TÝKAJÍCÍ SE PRÁCE

BUĎTE POZITIVNÍ, co se týče vašich důvodů, proč opouštíte svoje současné místo (nebo ostatně i jakákoli jiná předchozí zaměstnání). Klíčové slovo, které si musíte zapamatovat, je „více“. Chcete *víc* zodpovědnosti, *více* náročných úkolů, *více* příležitostí, a konečně (ale nezdůrazňujte to, jediné snad jako přirozený důsledek předchozích „více“) i *více* peněz.

Pokud jste byli propuštěni, **zdůrazněte, co jste se z této zkušenosti naučili**. Buďte tak pozitivní, jak jen můžete.

VYČÍSLETE množství důvěry, kterou ve vás ostatní zaměstnavatelé vkládali. Zdůrazněte konkrétní fakta, čísla a měřitelné úspěchy. Zmíňte počet zaměstnanců, které jste řídili, objem peněz, nad kterými jste měli kontrolu, a/nebo zisky, kterých vaše oddělení pod vaším vedením dosáhlo.

NIKDY NEMLUVTE ŠPATNĚ o svých minulých nadřízených nebo zaměstnavatelích.

Stanovte si práci, o kterou se ucházíte, za svůj hlavní cíl. **Formulujte své odpovědi** tak, abyste dali tazateli najevo, že tuto práci vidíte jako prostředek k dosažení hlavních cílů vaší kariéry. Buďte však opatrní, aby to nevyznělo ani jako odrazový můstek, ani jako bezpečný ráj.