

# Jak poznat rozeného manažera?

## Pomocí behaviorálního pohovoru

Stojíte před úkolem sehnat schopného manažera, vedoucího náročného projektu, budoucího šéfa firmy? V takové situaci narazíte na hodně povolanců, ale málo vyvolených. Čas, který přitom ztratíte, nestojí jen peníze. Naštěstí se lze obrátit na headhuntingery, kteří umí vyhledat a „dodat na klíč“, člověka, o nějž máte zájem. Jedním z nich je Markéta Šveda ze společnosti Recruit CZ, která se specializuje na výběr top manažerských pozic.

### Prozradíte svoji pracovní metodu?

Cílem naší práce je, dle jasně specifikovaného zadání klientem, vyhledat, oslovit a vyhodnotit toho nejlepšího kandidáta. Každá fáze je jiná a používáme metody různé. Právě asi v té fázi závěrečné, tj. hodnocení vhodnosti a motivace kandidáta, používáme nejčastěji behaviorální pohovor. Na rozdíl od běžného pohovoru jde o způsob, kdy cílenými otázkami jdeme do detailu praxe a zkušenosti kandidáta, vše je postaveno na konkrétních příkladech z praxe. Na otázky se nelze předem připravit a kandidát na ně dokáže odpo-

vědět pouze tehdy, pokud skutečně disponuje požadovanou zkušeností. Chybný výběr manažera se zaměstnavatelům prodraží. Přicházejí totiž nejen o prostředky, které do zaučení nového člověka investovali, ale bez těchto klíčových hráčů nemohou ani na sto procent plnit vlastní projekty. Hledají tudíž prostředky, kterými by riziko přehmatu minimalizovali.

### Poznáte tedy, co v člověku je a zda se hodí na zvolenou funkci?

Ano, během behaviorálního pohovoru pátráme po skutečných dovednostech vybraného kandidáta. Ten se může na post manažera cítit, může mít za sebou i nějakou praxi, a tedy zkušenosti z řízení kolektivu, ale to však nemusí být směrodatné. Nejde o to, co si o sobě a svých schopnostech dotazovaný myslí, ale jak se již konkrétně předvedl ve své praxi. Pohovor je postaven na otázkách, kdy a jak uchazeč konkrétně projevval dané dovednosti, přičemž jeho odpovědi důkladně analyzujeme.

### Jak tedy pohovor funguje, z čeho se skládá?

Pohovor je postaven na otázkách, jež nutí uchazeče doopravdy prezentovat dané schopnosti. Získáme obrázek, jak řešil konkrétní situace, jak reagoval na krizové momenty a k jakým výsledkům to nakonec vedlo. Můžeme také rozklíčovat, zda se kandidát rozhoduje spíš intuitivně, nebo na základě tvrdých dat, a také, zda se vůbec umí rozhodovat samostatně a vzít na sebe zodpovědnost. Potřebujeme například sehnat člověka, typického leadera, jenž umí vést a smelovat tým, jindy někoho, kdo je schopen kolegy vzdělávat a posouvat dál. Musíme dobře znát náplň práce a požadavky na danou pozici, ale také zázemí pozice a potřebné kompetence.



Markéta Šveda ze společnosti Recruit CZ

### Nejde tedy o běžný pracovní pohovor? V čem se od něj váš přístup liší?

Metoda behaviorálního pohovoru je mnohem účinnější než běžný pohovor. Vychází z toho, že uchazeč může, třeba i nezáměrně, podléhat jisté autostylizaci. Stává se také, že předstírá požadované vlastnosti a dovednosti, aby byl na funkci přijat. Selže-li pak a prokáže neschopnost v provozu, trvá určitý čas, než to zaměstnavatel pozná a rozloučí se s ním. Chybný výběr manažera se zaměstnavatelům prodraží. Přicházejí totiž nejen o prostředky, které do zaučení nového člověka investovali, ale bez těchto klíčových hráčů nemohou ani na sto procent plnit vlastní projekty. Hledají tudíž prostředky, kterými by riziko přehmatu minimalizovali. V každém případě to přináší

ztráty a firma znovu stojí před potřebou obsadit důležitou pozici. Behaviorální rozhovor umožňuje lépe prohlédnout kandidáta tak, aby vás projevily své zvyky a způsoby přemýšlení a chování, a to i v zátěžových situacích.

### A dokážete vyhledat skutečnou manažerskou osobnost, pokud tak zní poptávka zadavatele?

Jak jsem zmínila výše, zadání vyhledat „manažera“ může mít opravdu hodně podob. Pro nás je klíčový dialog s klientem – zadavatelem, který manažera hledá, a jeho velmi detailní specifikace toho, co potřebuje. Důležitou roli v tom hraje také firemní kultura. Jiné osobnosti a manažerské praktiky bude mít bankovní korporát a jiné středně velké obchodní firma z oblasti spotřebního zboží a jiné zase „cool“ e-commerce společnost.

### Využíváte i známou metodu STAR?

Metodu STAR využíváme rádi. Je to velmi efektivní způsob kladení otázek právě při behaviorálním pohovoru. Ale musíme ji často kandidátům vysvětlit, aby to byl skutečně dialog efektivní oboustranný. Říkáme jim: „Chcete-li být za hvězdu, budete STAR!“. Samotná zkratka STAR – Situation (situace), Tasks (úkoly), Action (reakce) a Results (výsledky) přesně vystihuje, čeho se má kandidát držet při popisu svého příkladu z praxe. Cílenými otázkami získáme obrázek chování uchazeče v konfrontaci s věcnými fakty z praxe. Mohou být zacíleny na řešení krizové situace, na práci pod tlakem, na projevení jeho kreativity, řešení zadaného projektu nebo na náročné týmové práce.

za rozhovor poděkoval Pavel Kačer



## Covid změnil přístup k plánování pracovních sil

Pro některé společnosti znamenala pandemie zkušenost, kvůli které byly nuceny přehodnotit dlouhodobou strategii řízení lidských zdrojů. Mnozí zaměstnavatelé na základě nabytých poznatků plánují v této oblasti trvalé změny. Čhtějí se soustředit na volbu jiného systému pracovní doby i jejího rozvržení. Není pochyby, že pokud se v budoucnu objeví nová vlna pandemie, budou společnosti již lépe připraveny a schopny se s ní účinněji vypořádat.

„I když pandemie s mnoha firmami zamávala, hodně z nich díky ní získalo úplně novou zkušenost a jiný pohled na plánování pracovních sil. Zjistily, že změnit zaběhnutá pravidla může vést k větší spokojenosti zaměstnanců a má vliv na jejich pracovní nasazení, což se podepíše i na kvalitě odvedené práce. Věřím, že většina firem u změn, které se možná zprvu zdály jen přechod-

né, již zůstane,“ řekl Roman Urban ze společnosti Déhora, která se zabývá plánováním pracovních sil ve směnných provozech. Během pandemie získaly společnosti nové zkušenosti s náborem, rotací i spokojeností zaměstnanců. Průzkum, který provedla společnost Déhora v Polsku, ukázal, že pokud pandemie ovlivnila nábor zaměstnanců, byl dopad spíše negativní. Více než třetina společ-

ností uvedla, že pandemie bránila náboru nových zaměstnanců. S absencí pracovní síly se muselo vyrovnat během pandemie mnoho společností, hlavně kvůli zvýšené nemocnosti a absencím způsobeným karanténou. V tomto ohledu byly více zasazené podniky, které fungují ve směnném režimu a je pro ně náročnější zajistit potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců na jednotlivé směny. Podle údajů Déhory u našich polských sousedů bylo pro více než tři čtvrtiny těchto společností mnohem obtížnější rozvrhnout pracovní dobu svým zaměstnancům v porovnání s dobou před vypuknutím pandemie.

Z poznatků polské Déhory vyplývá, že mezi přijatá opatření, která zlepšila plánování pracovní

doby, patřila nejčastěji větší flexibilita spojená s místem výkonu práce, lepší worklife balance a možnost, aby si zaměstnanci sami organizovali pracovní dobu a rozvrhli si ji tak, aby vyhovovala jejich potřebám. Současná situace ve firmách ukazuje, že přístup k práci je ze strany zaměstnavatelů i zaměstnanců jiný než dříve a v důsledku zkušeností získaných v souvislosti s pandemií hodlají změnit způsob plánování pracovní doby již natrvalo. Některé firmy plánují spojit počet odpracovaných směn s nějakou formou odměny, část podniků zvažuje nastavení jiné pracovní doby a její délky. Několik společností v průzkumu také uvedlo, že hodlají umožnit zaměstnancům, aby měli větší vliv na svůj pracovní rozvrh. (tz)

## Zemědělským podnikům chybí až pětina lidí

Nedostatek pracovníků pociťuje 90 % zemědělských podniků, přičemž většina se s tímto problémem potýká celoročně. Největší potíže se zajištěním pracovní síly jsou v živočišné výrobě. V rostlinné výrobě pak chybí především posily na sezónní práce na polích, sadech, vinicích a chmelnicích. Vyplývá to z průzkumu, který provedla Agrární komora ČR v rámci své členské základny na přelomu července a srpna a zapojilo se do něj přes dvě stě podniků.

„Zemědělští prvovýrobci se dlouhodobě potýkají s nedostatkem zaměstnanců. Největší problém spatřujeme v tom, že dochází ke stárnutí populace současných pracovníků v zemědělství a zároveň neprobíhá mezigenerační výměna v tomto oboru. Důvodem je, že zemědělství má v očích veřejnosti,

a především u mladých lidí, bohužel velmi nízkou prestiž,“ vysvětlil prezident Agrární komory ČR Jan Doležal.

Tři čtvrtiny podniků dále v průzkumu uvedly, že jim chybí až pětina pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. V několika případech vyčísly nedostatek dokonce až na 40 % nebo 60 %. V živočišné výrobě jsou potřeba nejen zaměstnanci na práce ve stájích a ošetřovatelé zvířat, ale také lidé s hlubšími znalostmi ohledně péče o zvířata nebo krmivařství. V rostlinné výrobě nejvíce scházejí opraváři a řidiči zemědělských strojů, dále agronomové a již zmínění sezónní pracovníci.

Zemědělské podniky musejí proto z výše uvedených důvodů najímat posily ze zahraničí, které přijíždí do Česka každý rok kolem 20 000. Podle průzkumu využívá zahraniční pracovníky celkem 57 % oslovených podniků a mnoho z nich je potřebuje celoročně. Nejvíce lidí přijíždí

z Ukrajiny, Bulharska, Rumunska, Moldávie, Slovenska nebo Polska. Ojedinelé pocházejí z Maďarska, Běloruska, Litvy, Nepálu, Filipín nebo Kolumbie. Z průzkumu dále vyplynulo, že by členové uvítali zjednodušení systému pro najímání zahraničních pracovníků. Potíže způsobují například problémy s uznáním řídicího oprávnění na traktor a další zemědělské stroje, především u pracovníků z Ukrajiny.

K zajištění zaměstnanců využívá zhruba třetina dotázaných podniků služby pracovních agentur. Proti nedávnému nápadu ČSSD na omezení agenturních pracovníků na maximálně 10 % z celkového počtu lidí se v průzkumu postavila 82 % dotázaných a návrh v minulosti odmítla také Agrární komora ČR. „Po realizaci podobného plánu by došlo k situaci, že by chyběli lidé, kteří by se starali o zvířata a zajišťovali jejich pohodu a potřebu na každodenní bázi, a také pracovníci na skli-

zeň, která je u některých komodit omezená na dny či týdny, a došlo by tak k obrovským ztrátám kvůli nesklizeným plodinám, a tím i k dalšímu snížení soběstačnosti Česka u některých potravin,“ upozornil Jan Doležal.

Situaci s nedostatkem pracovníků v českém zemědělství by podle Agrární komory ČR pomohla především propagace tohoto oboru u veřejnosti. „Z našeho pohledu by bylo potřeba seznámovat děti s tím, jak vypadá současná moderní zemědělská praxe už na základních školách, a dále posílit kvalitu učňovského, středního školního a vysokoškolského vzdělání se zaměřením do zemědělské praxe. V tom by z našeho pohledu mohlo pomoci Ministerstvo zemědělství ČR a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Zemědělci by dále uvítali pomoc s náboru nových zaměstnanců a při praxích studentů na farmách,“ vyjmenoval prezident Agrární komory ČR. (tz)