



# Správni ľudia na správnych miestach

**Vyštudovala psychológiu na FiFUK a Strategický manažment na zahraničnej BIBS. Má za sebou tvrdú kórejskú „školu“ z medzinárodnej výrobnjej spoločnosti, kde pôsobila interne 5 rokov ako špecialistka na ľudské zdroje. Hovorí, že základom úspešného headhuntingu je kvalitný network, brilantná komunikácia a v neposlednom rade vytrvalosť. Mgr. Linda Tóthová MSc., konzultanka a psychologička spoločnosti Slávik & Stell | Executive Search & Advisory.**



Linda Tóthová

manažéra, konajúceho pod stresom bude jeho komunikácia ešte viac neprehľadná. Ten, kto dokáže zreteľne, štruktúrovane komunikovať a jasne zadávať úlohy, kontrolovať ich plnenie a je zároveň v krízových situáciách rozvážny, získa si dôveru svojich ľudí. Ide o prirodzeného lídra a pracovný tím vtedy presne vie, na koho sa má v prípade potreby obrátiť. Manažér určuje priority. Platí to obzvlášť pre dynamické odvetvie logistiky, kde je kľúčové pomerne rýchlo analyzovať situáciu, prijať rozhodnutia a v konečnom dôsledku prevziať zodpovednosť za svoje konanie.

**Prihliadate na špecifické rozdiely vo výbere manažérov pre rôzne odvetvia národného hospodárstva?**

Rozdiely sú v každom segmente, či je to retail, logistika, výroba, obchod, telekomunikácie, čokoľvek. Každý z týchto sektorov sa riadi svojimi pravidlami. Manažéra, respektíve kohokoľvek, kto vo svojej oblasti pôsobí, by táto oblasť mala samozrejme baviť. Nik neprihádza s víziou manažéra či obchodníka, ktorému je jedno, čo a koho bude riadiť alebo predávať. Ak by totiž prišiel z iného sektora do segmentu logistiky, situácia by ho mohla poriadne zaskočiť. Logistiku vnímame ako jeden z najdynamickejších odborov. Rýchle, flexibilné reakcie a perfektné zvládanie stresu sú tu kľúčové. Kto nie je schopný stres dlhodobo spracovať, hľadá únik z odvetvia logistiky a dopravy do iného prostredia. Doprava a logistika v zmysle služieb je mnohokrát náročnejšia na záťaž, ako doprava a logistika v rámci výrobných spoločností. Interný logista „nakupujúci“ dopravu má v podstate vyššiu mieru pohody. Samozrejme, pokiaľ nejde o JIT prepravu.

**Čo je podstatné pri výbere manažérov z pohľadu logistiky?**

Z nášho pohľadu je pri výbere manažérov kľúčový charakter, zvládanie záťažových situácií, jasná komunikácia a schopnosť viesť ľudí. Pri pohovore si všimáme neverbálnu komunikáciu, najmä mimiku, gestá a ďalšie neverbálne znaky. Sú to neklamné súčasti prejavu osobnosti človeka. Náš tím je zložený aj z psychologov, čo nám pomáha indikovať dôveryhodnosť výpovede daného kandidáta. Pohovory s kandidátmi vedieme v pohodovej atmosfére. Ak je už vtedy verbálny prejav uchádzača chaotický, v situáciách

*„Kto dokáže zreteľne, štruktúrovane komunikovať a jasne zadávať úlohy, kontrolovať ich plnenie a je zároveň v krízových situáciách rozvážny, získa si dôveru svojich ľudí. Ide o prirodzeného lídra a pracovný tím vtedy presne vie, na koho sa má v prípade potreby obrátiť.“*

**Ako sa o Vašej činnosti headhunterov dozvedajú klienti?**

Mnohokrát prostredníctvom kladných referencií a odporúčaní. Ak však vidím v médiách rozhovor so zaujímavým človekom, oslovím ho. Cieľom je osobne sa mu predstaviť, sprostredkovať mu našu expertízu, know-how a skúsenosti. Kľúčové je získať jeho dôveru. V tomto smere je dôležité budovanie vzťahov. Obojstranná dôvera a transparentná komunikácia vedie k spoločnému cieľu. Klienti nás oslovujú výhradne s pozíciami, ktoré nie je jednoduché obsadiť. Buď na to nemajú interné kapacity alebo potrebujú najstť náhradu za človeka, ktorý ešte stále sedí na svojej stoličke. Vtedy na scénu nastupujeme my, a veľmi radi, pretože nás naša práca naplňa a baví. Pre firmu s dobrým menom na trhu a skvelou firemnou kultúrou sa nám potenciálni kandidáti, pracujúci v iných spoločnostiach, oslovujú a motivujú jednoduchšie.

**Pri vyhľadávaní vhodných manažérov zrejme využívate aj sociálne siete, napríklad LinkedIn.**

Headhunting ako služba existuje podstatne dlhšie ako sociálne siete. Pre nás je LinkedIn akýmsi tretím okom. Dôležitý fakt je, že na sociálnej sieti neboli, nie sú a nebudú všetci. Je to moderný a užitočný nástroj, ktorý existuje od roku 2002 a my ho tiež využívame. Naš Managing Partner Dalibor Slávik používa LinkedIn už 12 rokov. Sieť jeho kontaktov je obdivuhodná. Naši konzultanti majú na tejto sieti tisíce kontaktov. Sieť neustále rozširujeme, budujeme „online“ vzťahy, a tým aj povedomie o našej expertíze. Zaujímavým faktom je, že technicky či analyticky orientovaní ľudia považujú často profil na LinkedIn za akési odhalenie súkromia. a preto tam profil nemajú. LinkedIn má výraznú prednosť v tom, že správne vyplnený profil nám pomáha odhaliť, s kým nadviazať komunikáciu a u koho ešte počkať, pretože na danú pozíciu ešte nemá dostatočné skúsenosti.

**Aký je postup a ako dlho trvá proces výberu vhodného kandidáta na manažérsku pozíciu?**

To záleží od konkrétnej pozície, avšak na našej strane ide približne o jeden mesiac. Na začiatku identifikujeme firmy, kde budeme vhodných ľudí hľadať. Zvyčajne ich býva približne 40 – 80. Mali sme aj projekty, kde sme oslovili vyše 150 potenciálnych kandidátov. Následne sa s nimi spojime telefonicky, preverujeme ich

skúsenosti a hľadáme motiváciu. V tomto štádiu ešte nešpecifikujeme o akú spoločnosť ide. Nasleduje séria osobných stretnutí s užšou skupinou ľudí. V mojej praxi sa mi osvedčil behaviorálne vedený rozhovor. V rámci neho sa pýtam na konkrétne situácie. Napríklad: Akú konkrétnu stresovú situáciu ste naposledy riešili? Ako

ste postupovali? Niekedy sa viackrát spýtam na tú istú situáciu, no odlišným spôsobom. Na konci rozhovorov odhalíme meno klienta len niektorým. Po mesiaci sme schopní prezentovať dvoch až štyroch ľudí, ktorí nielen spĺňajú požiadavky, ale majú aj správnu motiváciu a tiež záujem o nášho klienta. Samozrejmosťou pri takomto hľadaní je týždenný report klientovi. Obsahuje zoznam oslovených manažérov či špecialistov, s ktorými sme v určitej fáze komunikácie. Od začiatku hľadania, až po nástup vybraného človeka v novej firme, sú to v ideálnom prípade 4 mesiace. Do úvahy totiž musíme brať aj inštitút dvoj – až trojmesačnej výpovednej doby. Firmy však na dobrých ľudí radi počkajú.

**Čo ak vybraný kandidát počas výpovednej doby prijme protiponuku súčasného zamestnávateľa?**

Vtedy neostáva nič iné, len sa pustiť do hľadania odznova. Prijatie takejto ponuky môže byť však pre dotčného kandidáta krátkodobé riešenie. V mnohých prípadoch totiž ľudia neodchádzajú



foto: Rainer Ressimann

od firiem, ale práve od svojich manažérov. Zmena zamestnania nie je rutinná, jednoduchá záležitosť. Je preto dobré poriadne si takýto krok premyslieť.

#### **Stáva sa Vám, že sa stretnú aj dvaja kohúti na jednom dvore?**

Stáva sa, že medzi kandidátom a budúcim priamym nadriadeným nefunguje chémia. Stret dvoch silných osobností však neznamená, že obaja nie sú rovnako dobrí ľudia, či odborníci. Našou úlohou je pochopiť prostredie firmy, komunikovať s priamym nadriadeným a spoznať tak svojim spôsobom kultúru a hodnoty danej spoločnosti. To nám pomáha identifikovať, kto sa osobnostne do daného prostredia hodí, a kto nie.

#### **Nehnevajú sa na Vás riaditelia firiem, keď im premiestnite špičkového manažéra do inej spoločnosti?**

To sa musíte opýtať ich. Pokiaľ je niekto nespokojný, alebo hľadá zmenu, pretože na súčasnej pozícii pôsobí relatívne dlho, prirodzene hľadá nové výzvy. Pokiaľ mu ich súčasný zamestnávateľ nedokáže poskytnúť, hľadá ich mimo firmy. Naše oslovenie mu môže vyslovene prísť vhod. Zakaždým ide o samostatné rozhodnutie daného manažéra. Našou úlohou je ľudí osloviť a sprostredkovať im príležitosti a kariérne možnosti. Postojovo je pre nás dôležité byť diskretný a korektný. Manažérske pozície sa zriedka inzerujú, mnohokrát hľadáme pre firmy adekvátnu náhradu za manažéra, ktorý stále sedí na svojej stoličke. Firmy, resp. manažéri, pre ktorých pracujeme, sa na nás nehnevajú, naopak, oceňujú našu diskretnú a detailnú prácu. Prostredníctvom našej služby sú firmy schopné efektívnejšie napredovať v súčasnom náročnom biznis prostredí.

#### **Naokoľko je pre Vás dôležitý uchádzačov životopis?**

Životopis považujem za jeden z najdôležitejších dokumentov človeka. Je to naša vizitka a je dobré, ak nás dôstojne zastupuje. Bolo by fajn sa na to pozerieť práve z takéhoto uhla. Kvalitné CV dokáže „pozvať“ uchádzača na pohovor a môže zmeniť jeho život. Z hľadiska chronológie je životopis dôležitý. Jeden z podstatných znakov, ktorý poukazuje na kvalitu kandidáta, je integrita a kontinuita. Základné fakty, akými sú vzdelanie, pôsobenie v zahraničí, cudzie jazyky, dĺžka jednotlivých zamestnaní, mená firiem atď. dokážeme vyhodnotiť v priebehu pár desiatok sekúnd. Je to istá forma zručnosti a nie je to v podstate nič komplikované.

#### **Stretávajú sa pri headhuntingu aj s takpovediac nezrelými osobnosťami?**

Z mojej praxe môžem potvrdiť, že manažér, ktorý toho vo svojom živote dosiahol skutočne veľa a má tomu zodpovedajúci vek, je už svojim spôsobom vyzretá osobnosť. Komunikuje so mnou na rovnocennej, partnerskej úrovni. Naopak, pri obsadzovaní nižších pozícií sa stáva, že osobnostný prejav je neprirodzený, nezrelý až humorný. Vnímam to ako istý obranný postoj. Z môjho pohľadu je však podstatné, aby som sa za kandidáta, ktorého odporučím nášmu klientovi, mohla zaručiť. Klienti na mňa reagujú a moju osobu spájajú s emóciami, nielen s výstupmi mojej práce. Budujem v podstate

svoje meno, preto je mojou snahou vybrať a odporučiť správnych ľudí na správne miesta.

#### **Stáva sa Vám niekedy, že aj veľmi dobre pripravený adept pri pohovore s najvyššími predstaviteľmi firmy v dôsledku trémy či iných faktorov napokon zlyhá?**

Nestáva sa to často a vo väčšine situácií dokážeme takéto riziko predikovať a eliminovať ho. Zažila som však, keď kandidát v prítomnosti generálneho riaditeľa a personálnej manažérky situáciu nezvládol a jeho komunikácia zlyhala. Možno to spôsobil stres z nepoznaného, možno status ľudí, ktorých stretával, dôvodov môže byť niekoľko.

#### **Ako by mali ľudia, ktorých vyhľadávate, lepšie predat' svoje skúsenosti a celú osobnosť?**

Na Slovensku ešte stále nie sme zvyknutí byť hrdí na to, čo sme dokázali. Mojou úlohou je tiež povzbudiť ľudí, aby hovorili o svojich úspechoch otvorene. Je dôležité dozvedieť sa o projektoch, ktoré úspešne zrealizovali a pochváliť sa výsledkami, ktoré dosiahli.

Ako sa správne prezentovať? Pri stretnutí s klientom by ľudia mali jednoznačne pôsobiť prirodzene a zdravo asertívne. Samozrejماً je jasná a štruktúrovaná komunikácia. Takýmto spôsobom si dokážu prirodzene získať dôveru a budovať ju s možným budúcim zamestnávateľom, či svojim šéfom. Sebavedomie manažéra, ktorý si stojí za svojimi výsledkami, sa odrazí nielen v jeho hlase a celkovej komunikácii, ale tiež aj v jeho neverbálnych prejavoch. Je dobré svoj kariérny príbeh povedať s ľahkosťou a presvedčivo. Ak je uchádzač na pohovor v tomto smere dostatočne pripravený, dokáže byť pánom situácie. Minulý rok sme zorganizovali sériu celodenných workshopov s hlasovou pedagogičkou Lenkou Barilíkovou Spišákovou. Téma „sebavedomie v hlase“ zaujíma mnohých.

Boli určené manažérom, resp. komukoľvek, koho živí hlas. Manažéri k takým ľuďom jednoznačne patria, denne komunikujú nielen cez telefón aj niekoľko hodín. Doprava a logistika bez komunikácie neexistuje. Aj takýmto spôsobom edukujeme kandidátov, aby

*„Ako sa správne prezentovať? Pri stretnutí s klientom by ľudia mali jednoznačne pôsobiť prirodzene a zdravo asertívne. Samozrejماً je jasná a štruktúrovaná komunikácia. Takýmto spôsobom si dokážu prirodzene získať dôveru a budovať ju s možným budúcim zamestnávateľom, či svojim šéfom.“*

pri takom dôležitom rozhodnutí, akou je zmena kariéry, mali pevne v rukách nielen svoj životopis, ale aj svoju komunikáciu, a tým pádom seba samého. V neposlednom rade je dôležité byť v obraze. Preto napredovanie a vzdelávanie môže mať nielen formálnu podobu, ale radíme sem aj účasť na odborných konferenciách, rôznych pracovných raňajkách alebo iných biznis fórach.

#### **Edukujete vybraných ľudí pri pohovoroch vo Vašej kancelárii?**

Viacrát sa mi stalo, že oslovený kandidát napriek tomu, že uvažoval nad zmenou, nemal kvalitne napísaný životopis. Dôvodov môže byť niekoľko. Pracovné vyťaženie, rodinné povinnosti alebo len jednoducho neprikladanie dôrazu na túto formu svojej prezentácie. Naši klienti sa potrebujú zorientovať v tom, čo a kde daný človek robil. Tieto informácie primárne hľadajú aj v životopise. Preto je, okrem iného, našou úlohou aj to, aby takáto „vizitka“ dostatočne zatupovala našich kandidátov. V niektorých prípadoch prepracujeme ich CV tak, aby bolo nielen pravdivé, ale malo zároveň aj dostatočne veľkú výpovednú hodnotu.

Príprava na pohovor u klienta spočíva v tom, že sa snažíme dostatočne predstaviť firmu, jej štruktúru, ľudí, s ktorými sme prišli osobne do kontaktu. V podstate tak umožníme spoznať kultúru firmy skôr, ako tam kandidát vstúpi.

#### **Ako by ste zhodnotili firmy v doprave a logistike?**

Aj v tejto branži rezonuje téma značky zamestnávateľa, tzv. Employer Branding. Reputáciu firmy nevybuduje riaditeľ, ktorý nejde príkladom. Aj tu platí, že firmy s dobrým menom majú správnych ľudí a sú schopné prilákať ďalších. Máme klientov, pre ktorých je radosť pracovať, pretože sa pozerajú na svojich ľudí ako na hodnotný kapitál.

Alexander Sotník