

# Jak HR manažeři...

Také máte pocit, že najít kvalitního kandidáta je čím dál tím těžší, zatímco personální agentury rostou jak houby po dešti? Zjistili jste, že cizojazyčné názvy agentur nejsou vždy zárukou kvality a jejich odměny jsou poněkud přemrštěné v poměru k hodnotě, kterou dostáváte? Situace na dnešním trhu personálních agentur a headhuntingu se dá přirovnat k boomu realitních kanceláří v polovině 90. let. Mnoho podnikavců si tehdy myslelo, že se jedná o relativně jednoduchý způsob výdělků, a to nejen bez potřeby vyšších vstupních investic, ale i bez odborných znalostí.

Co se pak může v tak specifických oblastech trhu služeb stát?

- Silná orientace na rychlý zisk nevytváří dost prostoru pro individuální přístup, prioritou se tak mohou stát čísla, nikoliv lidé,
- Masovost přinese méně času pro detaily a dialog, což snižuje kvalitu dodaných služeb,
- Pokud svoji práci neděláte se zaujetím, nemáte motivaci se o obor hlouběji zajímat, zdokonalovat se, učit a služby neustále zlepšovat,
- Výsledkem je, že realitní i personální trh v současnosti trpí vysokou mírou neprofesionality a nedodržováním základních principů obchodní a lidské etiky.

Samozřejmě, že i v Čechách lze najít agentury s profesionálním přístupem a vysokou úrovní služeb, která je samozřejmostí v zahraničí. Například v Kalifornii, kde jsem měl možnost v této oblasti pracovat, panuje eticky zdravé obchodní klima, kde pravidlo „klient na prvním místě“ není jen prázdným klišé. Mezi klientem a konzultantem panuje naprostá důvěra a je i základem jejich obchodního vztahu.

V České republice je zatím situace jiná: HR manažeři bývají zklamaní a o partnerství založeném na důvěře se často mluvit nedá. Ale právě HR manažeři mohou mít v ruce nástroje, které jim usnadní vyhnout se takové situaci. Nejdůležitější je výběr agentury, tj. vhodného partnera pro hledání těch správných lidí a ambasadora na trhu práce, který stojí v „první linii“ a je jakousi tváří společnosti. Vzhledem k tomu, že danou společnost zastupuje, mluví za ni a vytváří první dojem u kandidáta, má přímý vliv na její reputaci; proto je výběr takového partnera klíčový.

Je-li partnerství založené na důvěře, přináší i další benefity: spolupráce je oboustranně přínosná a dlouhodobá, bez nutnosti spolupráce s jinými agenturami, s nižšími časovými nároky na administrativu a koordinaci projektu.

Zároveň je spolupráce s jedním dodavatelem zárukou toho, že je na trhu konzistentně nabízena jedna pozice s jasným popisem práce. Jednoho kandidáta nemohou oslovit dva různé subjekty nebo nemůže dojít k duplicitní a inkonzistentní inzerci, čímž by se devalvovala pozice a ohrozila serióznost potenciálního zaměstnavatele.

Vzhledem k tomu, že jde o obor, kde se pracuje s citlivými informacemi, má spolupráce s omezeným počtem dodavatelů význam i z hlediska prevence jejich úniku. Je pozitivní, že v dnešní době si výhody exkluzivní spolupráce stále více uvědomují i klienti.

Dalším nedostatkem, kterého je třeba si u agentur všimnout, je široký záběr v pokrytí oborů i úrovní pozic. Seznam pozic od lakýrníků, přes laboranty, inženýry až po generálního ředitele je také důležitým signálem pro rozhodování. V konečném důsledku může být takové výběrové řízení pro některé kandidáty nešťastné a rozpačité.

Neméně důležité je vědět, kdo pohovory vede, aby nedocházelo k disproporcím, kdy s kandidátem na seniorské úrovni vede interview nezkušený konzultant. Leckdy nulová zkušenost ze skutečného byznys prostředí takovému konzultantovi nedovolí pochopit běžné obchodní procesy a vidět věci v širších souvislostech. Podstatnou roli hraje i detailní znalost pozice a důležitých faktů o klientovi; lze tak zabránit situaci, kdy konzultant má jen povrchní informace a neumí zodpovědět dotazy kandidátů. Stejně důležitým kritériem pro výběr správného partnera je vůle chytit do detailů pochopit potřeby a firemní kulturu klienta.

Potvrzují to i názory HR manažerů na českém trhu. HR Manažerka společnosti XEROX Magdalena Válková říká: „Je výjimkou, když se setkám s konzultantem, který dobře rozumí našemu byznysu a dokáže tak lépe pochopit,

## ...přicházejí o iluze a dobré kandidáty

*jakého člověka potřebujeme.*” A doplňuje ji HR projektová manažerka společnosti PENTA Investments Adéla Janatová: „*Většina agentur není schopna individuálního přístupu; je pro ně proto obtížnější pochopit potřeby společnosti a specifika dané pozice.*“ Základem profesionálně zvládnutého procesu je zpětná vazba: ke klientovi i ke kandidátům. Obě strany musejí být během celého procesu vždy co nejdříve informovány o vývoji; ani na jedné straně nesmí dojít k informačnímu vakuu. Na tuto zásadu mnohokrát zapomínají i některé z předních zahraničních agentur.

Ani dnes není samozřejmostí poskytování referencí, které slouží nejen k ověření informací poskytnutých kandidátem, ale také jako nástroj usnadnění integrace do týmu. Standardem by mělo být i to, že konzultant zůstává minimálně ve zkušební době v kontaktu s umístěným kandidátem i jeho nadřízeným, a ujišťuje se, že z obou stran jsou plněny závazky a očekávání. Tímto lze předejít mnohým nedorozuměním a nově vznikající vztah externě moderovat.

A jak zní rychlý tip pro výběr agentury na závěr? Existují čtyři otázky, které by měl dobrý konzultant zodpovědět bez zaváhání:

1. Jak přizpůsobíte náborové metody a styl, aby vyhovoval potřebám naší společnosti?
2. Jak byste definoval naši firemní kulturu a hodnoty?
3. Jací kandidáti mají největší šanci uspět v naší společnosti?
4. Jakou metodu pohovoru použijete na tuto pozici?

*David Krajíček,  
Krajíček & Associates  
foto: Pavel Kolouch jr.*



## Headhunter jako detektiv...

Také headhunterům se v dnešním světě zkratk a akronymů jedné dostalo – HH, stejně jako českého termínu „honiči hlav“, který si pro změnu půjčuji z nedávno odvysílaného filmu. Jak se headhunting liší od fungování personálních agentur, kde má přidanou hodnotu a na koho se zaměřuje? Právě těmto otázkám se David Krajíček přímo nevěnoval ve svém článku, ale zodpovídá je na následujících řádkách...

**Jakou metodu identifikace a oslovení těch nejlepších kandidátů považujete za nejúčinnější, vezmeme-li v úvahu současnou situaci na trhu, kde se kvalitních kandidátů nedostává?**

Na to neexistuje jednoznačná odpověď. Záleží na typu obsazovaných pozic a konkrétním odvětví. U administrativních a nemanážerských pozic se osvědčuje interní program doporučování nových zaměstnanců, doplněný inzertní kampaní a spoluprací s personální agenturou. Rozhodující je, zda má HR oddělení dostatečnou kapacitu na zpracování náborové agendy nebo je závislé na dodavatelích. Důležitým zdrojem je také interní databáze firmy nebo agentury; ovšem pouze v případě, že je plně aktualizovaná a dostatečně rozsáhlá. Exi-

”

Klíčový je samozřejmě i kreativní přístup k vyhledávání vhodných kandidátů. Vzhledem k tomu, že tato profese se nikde nevyučuje, nemá člověk obvykle ambice stát se headhunterem. Proto záleží na vnitřní motivaci a neustálém sebevzdělávání: navštěvování odborných tréninků, konferencí a workshopů s uznávanými profesionály v oboru.

“

stují obory, kde se z důvodu úzké specializace čerpá z interních zdrojů a pozice se obsazují i kandidáty s potřebnou kvalifikací ze zahraničních poboček. Takové metody používají mj. nadnárodní koncerny v energetice, plynárenství nebo těžářství. V případě manažerských nebo úzce zaměřených specialistů je nejúčinnější přímé vyhledávání, tzv. headhunting.

#### **Jaké jsou předpoklady úspěšného headhuntingu?**

Věřím, že hlavním předpokladem pro úspěch v jakémkoli oboru je propojení práce a nadšení pro to, co děláte. Řídím se filozofií, že člověk by měl být primárně motivován snahou poskytnout kvalitní službu. V profesi headhuntera je důležité být komunikativní a umět navazovat kontakty. Klíčový je samozřejmě i kreativní přístup k vyhledávání vhodných kandidátů. Vzhledem k tomu, že tato profese se nikde nevyučuje, nemá člověk obvykle ambice stát se headhunterem. Proto záleží na vnitřní motivaci a neustálém sebevzdělávání: navštěvování odborných tréninků, konferencí a workshopů s uznávanými profesionály v oboru. Jedině tak máte možnost zdokonalit své dovednosti v executive search, seznámit se s posledními trendy v zahraničí a sdílet zkušenosti s kolegy z různých zemí.

#### **V čem přináší headhunting klientovi přidanou hodnotu, resp. jak se liší od standardní práce personálních agentur?**

Boj o kvalitní kandidáty na českém trhu přitvrzuje. Je proto třeba uplatnit účinnější metody k identifikaci a oslovení těch nejlepších; jednou z nich je právě headhunting. Aby nedošlo k omylu, tato metoda již dávno není využívána jen pro účely obsazování top manažerských pozic, ale i pozic ve středním managementu, specialistů a IT odborníků. Headhunting se výrazně liší od klasického recruitmentu. Zatímco recruitment je spíše o inzerci, třídění vhodných kandidátů a úpravě životopisů, headhunting nabízí přidanou hodnotu v cíleném hledání konkrétních kandidátů, podrobné znalosti pozice i odvětví a osobním přístupu ke klientovi a kandidátům.

#### **Jak vybrat agenturu s individuálním přístupem a odpovídající znalostí trhu a oboru?**

Vedle kvalifikačních předpokladů je nutné věnovat pozornost osobnosti kandidáta. Má-li konzultant vybrat kandidáty zapadající do firemní kultury klienta a týmu, musí být v jeho prvotním zájmu pochopit hodnoty, prostředí, procesy a firemní kulturu klienta. Během svého působení v Kalifornii jsem zažil obchodní schůzku, kde ke mě klient přistoupil jako ke kandidátovi a vedl se mnou pohovor. Zakázku jsme získali a já si uvědomil, že cílem pohovoru nebylo zjistit, kolik máme kandidátů v databázi, kolik lidí umístíme za rok nebo jaké máme reference. Cílem naopak bylo zjistit, zda jako konzultant a prodloužená ruka klienta na trhu jej budu umět dostatečně reprezentovat; resp. jestli správně chápu jejich kulturu a hodnoty a budu schopen kandidáty z tohoto hlediska posuzovat.

#### **Proč se headhuntingu věnujete vy osobně?**

Headhunting mi umožňuje přistupovat k projektům co nejindividuálněji na straně kandidáta i klienta. Pouze v případě, že dokážeme dostatečně pochopit potřeby a motivaci obou stran, můžeme pomoci vytvořit vyvážený a funkční vztah. Kariéra je pro většinu lidí životně důležitou otázkou, hodně mě proto naplňuje i pocit, že jsem někomu pomohl v jeho rozvoji a přispěl k pozitivní změně životního významu. Zároveň je pro mě vzrušující pronikat do různých oborů i odvětví a seznamovat se s jejich principy fungování. Profese headhuntera se dá částečně přirovnat k detektivovi. K zadáním rád přistupuji jako k výzvě. Vedle kvalifikačních předpokladů hraje velkou roli chemie mezi kandidátem a klientem, což se obtížně odhaduje a ovlivňuje. I proto je pro mě silně motivující pocit, že jsem nakonec našel pomyslnou jehlu v kupce sena.

-ak-