

DOBŘÍ MANAŽER UMÍ ZÍSKAT LIDI

Chcete se stát dobrým manažerem? Být ve vedoucí funkci velkého podniku a mít pod sebou třeba stovky lidí? Uměli byste je dobře řídit, vést je k vysokým výkonům, odpovědnosti a k tomu, aby byli schopni pro vás pracovat s radostí? Ne každý tohle dokáže a těch, kteří to skutečně umí, je sice zatím málo, ale jsem hluboce přesvědčen, že naše republika jich má dost. Jen je třeba je dobře najít, říká doktor Slavomil Hubálek, ředitel firmy Alea-psychologie, která se specializuje na psychologické a personální poradenství. Na této židli seděli kapitáni českého průmyslu, lidé, kteří dnes řídí tisíce pracovníků, ale také ti, kteří si mysleli, že na to mají, ale ve skutečnosti by nebyli schopni uřídit ani sebe, říká Slavomil Hubálek když ve své kanceláři ukazuje (anonymně) spisy některých uchazečů.

Počátky před téměř sto lety

Počátky moderních metod vybírání schopných pracovníků, manažerů spadají do doby první světové války. Tehdy poprvé byly masově použity psychologické testy k testování amerických branců. Amerika vstupovala do války a musela nějak brance rozdělit na ty, co budou důstojníky, poddůstojníky a mužstvo. Testy se osvědčily a ještě válka neskončila a už se metoda rozvinula ve velkých amerických podnicích. Jako první s ní začali ve Fordových závodech, říká Slavomil Hubálek. Metoda velmi oslovila i Tomáše Baťu. Jeho závody ve Zlíně byly první v Evropě, které pomocí psychologických testů začaly své pracovníky vybírat. Nadchl se pro ni i prezident Masaryk, který ji považoval za moderní vědeckou metodu. Vznikl Masarykův ústav lidské práce zaměřený na metodiku, která by pomáhala mladým lidem při řešení jejich profesionální orientace. Dne můžeme jednoznačně říci, že tyto metody vysoce zvyšují pravděpodobnost správného rozhodování v personalistice.

Totalitní režimy jako byl fašismus a komunismus, výběr pracovníků na důležité pozice pomocí psychologických testů zakázaly. Nemohly přece dopustit, aby se vybírali ti nejlepší a navíc metodami, do kterých ony nemohou zasáhnout. Je ale zajímavé, že třeba komunisté pokrytecky právě tyto metody používali při výběru specialistů armády, pilotů a kosmonautů, říká Hubálek. Po převratu v roce 1989 hodně zahraničních firem chtělo české lidi vybírat a učit. Bylo to trochu směšné, vždyť my jsme byli první zemí v Evropě, která s tím začala a metody jsou v principu shodné

dodnes, říká Hubálek. Dodává, že dnes se na něj obrací řada podniků s tím, že hledá vrcholové manažery, schopné inteligentní lidi. Když se jich ale zeptáte, jak by podle nich měl takový pracovník vypadat, většinou dostaneme odpověď, že nevědí. Že to záleží na nás. A tak se snažíme je vybrat jak nejlépe umíme. Vždy dbáme na to, aby to byl naprosto transparentní proces, který osloví hodně uchazečů, říká Hubálek. Většinou se začne od inzerátu v novinách nebo na internetu. V něm je uvedeno, že se hledá manažer pro ten a ten podnik a popis požadavků. Přihlásí se prý vždy zhruba tak 30 až 50 lidí a z nich je vybráno tři až pět nejlepších, kteří jsou pak firmě představeni.

Testy nejsou jednoduché

Kdo se chce stát špičkovým pracovníkem špičkového podniku musí počítat s tím, že nejprve projde čtyř a půl hodinovými, velmi náročnými psychologickými testy. Zjišťujeme v nich intelektové schopnosti člověka, a to tak, že buď měříme globální inteligenci nebo detailní strukturu inteligence, říká Hubálek. Každý člověk je prý v něčem lepší a v něčem horší. Psychologové zjišťují IQ uchazeče na úrovni informací, ale i kombinačního myšlení, paměti, teoretického i praktického myšlení. V testech se ale zejména zjišťuje, jaká je uchazeč osobnost, zda je stabilní nebo labilní, jaké má charakterové vlastnosti a postoje, hodnoty. Optimální uchazeč je, řekl bych zjednodušeně, nadprůměrně inteligentní, stabilní výkonný člověk s dobrou sociální inteligencí, s dobrým vztahem k lidem. Neuzavírá se sám do sebe, není příliš neurotický, není psychopat, ale je férový a čestný, dovede ostatní vést. A to lidi kteří s ním pracují velmi rychle poznají, říká Hubálek.

Někdo může mít IQ 140, což je na hranici geniality, ale je to tak uzavřený člověk, že nedokáže druhé motivovat a nedokáže řídit kolektiv. Z něho by dobrý vedoucí rozhodně nebyl. Schopný manažer musí umět motivovat lidi k výkonu a lidi by s ním měli pracovat rádi. Zároveň by si ho měli vážit a být schopni pro něj udělat maximum. Manažer, s nímž nejsou lidi schopni spolupracovat, byť by byl geniální, je k ničemu, říká Hubálek.

Schopnost ocenit je k nezaplacení

Dobrý vedoucí umí získat lidi nejen svou pracovitostí, rozhledem, klidem, rozhodností v krizových okamžicích a vlastními charakterovými vlastnostmi, ale také tím, že dokáže lidi ocenit. Osobně jsem měl tu možnost pracovat s jedním ministrem, který v pátek ve čtyři hodiny odpoledne dokázal obejít kanceláře, podat ruku těm, kdo v nich ještě byli a poděkovat za práci, kterou vykonali. Zároveň jim popřál hezký víkend. Pro

mnohé to byl šok, protože nic takového nikdy nezažili. Byl to úžasný postoj onoho ministra, který si uvědomoval, jak je důležité získat lidi pro náročnou práci. Podání ruky byl krok, který nestál ani korunu. A přitom v mysli člověka měl obrovský dopad, říká Hubálek. Vysvětluje, že hodně lidí tvrdí, že pozná dobrého šéfa už z rozhovoru. Těm odpovídám: nepoznáte. A mám to potvrzeno třiceti lety psychologické praxe. Přihlásili se nám do konkurzu lidé na různá vedoucí místa, kteří když přišli, hodili na stůl klíčky od BMW, dali si nohu přes nohu a když jim zazvonil mobil, řekli nám: pánové promiňte, to je burza a hned diktovali: pšenici koupit, žito nekupovat. Pánové promiňte, to byla burza, sdělili nám a opět si dali nohu přes nohu. Tím jsme rázem poznali, že takoví lidé jsou asertivní, arogantní a lidé by s nimi jen velmi těžko vycházeli, říká Hubálek. Dodává, že kvalita českých lidí je ale jinak velmi dobrá. Máme vysokou úroveň vzdělanosti, a to zjistili už dávno zahraniční podnikatelé. Než se naši podnikatelé rozhýbali, doslova jim vyfoukli ty nejlepší lidi. To byla chyba, říká Hubálek. Podle něj, šanci nemají jen mladí, kteří vystupují ze škol, ale i ti starší. Vždycky jsem potěšen, když se mi podaří umístit kandidáta, kterému je podobně jako mě přes padesát a často přichází s tím, že už vlastně nemá šanci. Musím ale popravdě říci, že někdy mi to dá hodně práce přesvědčit zaměstnavatele, že padesátiletý člověk toho může umět stejně tolik jako třicetiletý. V mnoha zemích Evropy platí, že úředník státní správy starší čtyřiceti let je prakticky nevyhoditelný, a že se ve své funkci dočká důchodu, říká Hubálek. Dodává, že na Západě v soukromé firmě člověk pak musí dostat tak obrovské odstupné, že malá firma nemůže propustit tři lidi, protože by skončila. A když se tito ve své zemi krotčí podnikatelé dozvědí, že u nás se dává odstupné ve výši tříměsíční mzdy, tak se jim rozzáří oči a začnou spřádat sny o tom, jak ve firmě nenechají kámen na kameni, jak každého vymačkají jako citrón, říká Hubálek.

Školy pro vzdělávání lidí

Vysvětluje, že řada dobře fungujících demokracií v Evropě má speciální školy pro vzdělávání lidí, kteří budou tvořit páteř státu. My takové školství nemáme, ale státní správa by se měla naučit někdy už od středních a vždycky od vysokých škol vytvářet určité atraktivní pouto s talentovanými studenty tak, jak už to dávno je zvykem v soukromých firmách. Znamená to přijímat studenty na praxi v úřadech, vysílat je na stáže, poskytnout jim stipendia, zapojovat je do grantů, motivovat je k zájmu o zaměstnání. Postupně i výše platu musí být alespoň srovnatelná se soukromou sférou, míní Hubálek. Říká, že pokud personalisté ve státních institucích budou znát

cenu mladého odborníka, mýtus o tom, že ve státní správě mohou pracovat jenom ti, kteří se nikde neuživí, vezme rychle za své. Firmě Alea z různých výběrových řízení zůstávají desítky uchazečů, kteří nebyli vybráni, a přesto jejich psychologické testy dopadly dobře a mají na to, aby řídili velké kolektivy. Vedeme je v databázi a když se na nás někdo obrátí s žádostí o takového a takového pracovníka, nabízíme jim je z těch, kteří mají testy za sebou a vyjádřili s tímto postupem souhlas. Vlastně tak pomáháme trhu práce. A každý z uchazečů si na testech dokáže, zda na to má či nemá. V drtivé většině jim to usnadňuje rozhodnutí kam a do jaké funkce nastoupit. Dá se říct, že hlouběji poznají sami sebe, říká Hubálek.