V popredí manažérsky audit

Finančné inštitúcie zvádzajú boj o ľudí aj v koncovkách svojich sietí

RADOMÍR MAKO,
Managing Partner AJG - Amrop Jenewein Group

Sektor Finančné/ profesionálne služby (Financial/Professional Services) patrí z hľadiska personálneho poradenstva dlhodobo ku kľúčovým oblastiam.

Po výraznom oživení pred niekoľkými rokmi a vstupe významných svetových hráčov na slovenský trh sú externí personálni poradcovia aj dnes dôležitým faktorom ovplyvňujúcim nielen vytvorenie z hľadiska ľudského kapitálu zdravého konkurenčného prostredia, ale aj zrodenie či objavenie mnohých lídrov a ich často mimoriadne úspešných kariér, zavedenie medzinárodných štandardov a etických princípov či princípov dobrej správy spoločnosti.

Finančný sektor, do ktorého patrí bankovníctvo, poisťovníctvo, lízing, maklérske spoločnosti, kapitálový trh a ďalšie finančné služby, je v súčasnosti konsolidovaný a medzinárodne

porovnateľný. Prechod väčšiny spoločností do zahraničných rúk pred pár rokmi pozitívne ovplyvnil jeho ďalší rozvoj, pretože zahraniční investori priniesli na Slovensko okrem nového know-how aj dovtedy chýbajúce silné medzinárodné zázemie. K súčasným znakom tohto sektora patrí výrazná segmentácia klientov, ktorej cieľom je ešte špecifickejšie a detailnejšie priblíženie k ich potrebám, a intenzívna virtualizácia služieb s vysokou pridanou hodnotou a so snahou dosiahnuť čo najvyššiu bezpečnosť. Na tento vývoj sa úzko viaže aj vytváranie nových profesií a pozícií a neraz veľmi rýchla potreba pokryť tieto pracovné miesta optimálnymi kandidátmi či posun špecializovaných odborníkov z centrál do regiónov.

Hľadanie efektívnosti

V období príchodu zahraničných hráčov na slovenský trh hralo pri spolupráci s externými personálnoporadenskými spoločnosti s globálnym know-how, so segmentovou orientáciou a s kvalitnou znalosťou lokálneho trhu prím spoznávanie a definovanie základne ďalšieho rozvoja, vyhľadávanie a výber manažérov a špecializovaných pracovníkov a kreovanie personálnej politiky. V súčasnosti je prioritou hodnotenie efektívnosti, hľadanie účinných hodnotiacich nástrojov a optimalizácia nastavených procesov. V úvodnej fáze patril k najpoužívanejším konzultačným nástrojom manažérsky audit (Management Appraisal),

čiže skupina služieb zameraných na objektívne a nezávislé posúdenie aktuálneho stavu niektorej z oblastí riadenia a ľudského kapitálu.

V súčasnosti však spoznávanie, alebo krízové riadenie ustúpili do úzadia. Otázkou dňa je skôr systematické prehodnocovanie posunu z hľadiska trhu, cieľov a ľudského kapitálu, od ktorého sa následne odvíjajú mnohé ďalšie plány v oblasti HR manažmentu (tréningové potreby, motivácia, lojalita, líderstvo, nástupníctvo a pod.). Najväčší lídri dnes kladú dôraz na rozpoznávanie výziev, rizík a príležitostí, ich rýchle spracovanie a schopnosť flexibilne reagovať. Kým ešte nedávno bolo v centre pozornosti obsadzovanie dozorných a správnych orgánov, dnes je prioritou ich tvorba, hľadanie rolí a ciest vedúcich k ich naplneniu (Services for Boards). Veľmi aktuálne a z hľadiska úspešnosti na trhu a v očiach verejnosti je budovanie princípov dobrej správy spoločnosti (Corporate Governance).

Intenzívny boj o ľudí

Na základe aktívneho počúvania strategických zámerov jednotlivých klientov dokážu skúsení personálni konzultanti posúdiť aktuálny stav aj zo strany ľudského kapitálu. V tejto etape je dôležité poznanie súladu medzi jeho kvalitou a skutočnými potrebami, jednotlivými pozíciami v organizačnej štruktúre, pracovnou náplňou a požiadavkovými profilmi. Pri nevyhnutnosti doplniť stav o nových zamestnancov je v sektore finančných služieb nosnou službou Executive Search, teda poradenstvo pri priamom oslovovaní a výbere kandidátov na vysoké manažérske a špecializované posty a na miesta v dozorných a správnych orgánoch. Na stredných a nižších pozíciách ide o Search & Selection v spojení s e-recruitingom. Záujem sa zvýšil aj o služby Outplacement Consultingu.

Pri obsadzovaní kľúčových miest vo vrcholových manažmentoch jednotlivých finančných spoločností „nelovia" poradenské spoločnosti pri použití metódy Executive Search len na Slovensku, ale aktívne vstupujú aj do medzinárodných vôd. V zahraničí konzultanti siahajú predovšetkým do veľkej skupiny Slovákov, ktorí tu pôsobia, a v menšej miere medzi expatriotov, ktorí majú kompetenciu prispôsobovať lokálne spoločnosti medzinárodným štandardom. Od úspešných kandidátov na neraz veľmi lukratívne posty sa okrem bežných požiadaviek očakáva schopnosť strategicky myslieť, vytvárať a zavádzať nové produkty a služby vo vzájomnej synergii v súlade so stratégiou akcionára, obvykle finančnej skupiny. Najväčší dopyt je po ľuďoch na úrovni senior manažérov, v ktorých rukách je preklopenie stratégie do konkrétnych výsledkov sprevádzané vysokou efektívnosťou a neustálym znižovaním nákladov.

V regiónoch

Súboj o kvalitných ľudí sa v sektore Finančné služby rozšíril z centrál do regiónov. Vynikajúci odborníci s preukázateľnými zručnosťami a výsledkami (napr. v oblasti retailu, IT bezpečnosti), ktorí majú v úmysle zmeniť pracovné miesto, okamžite dostávajú niekoľko zaujímavých a lukratívnych ponúk. Nejde však len o súboj riaditeľov centrál v krajských, resp. okresných mestách, ale aj o ľudí v menších sídlach, do ktorých siahajú siete jednotlivých spoločností. Prirodzeným vývojom sa zvýšili požiadavky na ľudský kapitál, avšak ponuka a dopyt je až na pár výnimiek v rovnováhe a trh reaguje zdravo. Poradenské spoločnosti pomáhajú finančným inštitúciám nachádzať personálne riešenia k stanoveným stratégiám a víziám. Z tohto hľadiska je dôležité identifikovať profesionálov v regióne, hľadať lídrov a talenty, orientovať sa na trhu práce a podobne.

Vzory potrebujú pomoc

V sektore profesionálnych služieb ako audit, účtovné a daňové poradenstvo, právne služby a právne poradenstvo, podnikové poradenstvo, Development, Real Estate a iné, v ktorom ide podobne ako v prípade finančných služieb o oblasť s vysokou pridanou hodnotou a mierou odbornosti, je dynamika z hľadiska ľudského kapitálu výraznejšia. Tzv. we know it all spoločností, ktoré v ňom pôsobia, boli v deväťdesiatych rokoch 20. storočia generátorom štandardizovania procesov v oblasti HR manažmentu a prinášania nových nástrojov. Boli vzorom, ktorý do istej miery určoval, ako treba pracovať s ľudským kapitálom.

Jedným z typických znakov týchto spoločností bola intenzívna komunikácia so študentmi a práca s čerstvými absolventmi vysokých škôl. Lídri na trhu úzko spolupracovali so školami (Dni kariéry, trhy pracovných príležitostí a pod.), investovali do mladých talentov na vtedajšie pomery veľké množstvo energie a najmä finančných prostriedkov formou prepracovaných tréningových programov, mali premyslené systémy nástupníctva a budovania kariéry. Tieto výhody sú pre túto cieľovú skupinu z pohľadu perspektívy uplatnenia dodnes veľmi atraktívne.

V súčasnosti sa tieto spoločnosti na slovenskom trhu plne udomácnili a z interných zdrojov (talentov a hviezd) si vybudovali manažérske štruktúry až po najvyššiu riadiacu úroveň. Okrem toho, že ich pracovníci často narážajú na tzv. kariérový strop a nenachádzajú nové „výzvy", jednotlivé spoločnosti ako celky začínajú pociťovať typické problémy veľkých organizácií vedúce k hľadaniu nástrojov na internú optimalizáciu fungovania, efektívnosť, udržanie atraktívnosti a kvalitných ľudí. Na druhej strane sú konfrontovaní „butikovými", menšími, úzko špecializovanými firmami, ktoré sú väčšinou nezávislejšie a neraz flexibilnejšie reagujú na potreby klientov.

Ak s nimi chcú lídri v niektorých oblastiach udržať krok, musia hľadať a získať špecializovaných odborníkov - už im nestačí vychovať si vlastných z interných zdrojov. A tak je pohyb kvalitných ľudí v tomto sektore väčší, ako by si väčšina spoločností želala. Aj tu je priestor pre poradenské spoločnosti so zameraním na ľudský kapitál, ktoré dokážu efektívnymi metódami a transparentnými nástrojmi prispieť k ozdraveniu a štandardizácii trhu práce aj v tomto sektore.