



Manažérov si vie firma vychovať. Alebo musí vedieť, ako a kde ich má hľadať

Veľa firiem si budúcich lídrov vychováva. V prípade vysokých pozícií alebo úzkeho profilu manažéra vedia pomôcť poradenské spoločnosti

Peter Scherhauser

Kým dnes je kľúčovým prvkom konkurencieschopnosti firiem ich schopnosť agility a digitálnej transformácie, o päť rokov na ňu budú mať veľký vplyv lídri novej generácie a kultúra inovácií. Vyplýva to zo štúdie Executive Talent 2025, ktorú vlni zverejnila Asociácia executive search konzultantov (AESC). Oslovila tristo popredných svetových mana-

žerov, z ktorých až 43 percent uviedlo, že bariérou pre inovácie sa môže stať práve nedostatok kvalifikovaných a zručných ľudí vo vedúcich pozíciách. Popri riadiacich schopnostiach a znalostiach v oblasti financií, ktoré sú kľúčové dnes, sa do popredia dostane nutnosť orientácie lídrov v marketingu a digitálnych technológiách, čo súvisí do značnej miery s potrebami Priemyslu 4.0.

Prieskum AESC sa svetových lídrov pýtal aj na to, čo považujú za najväčšie výzvy pri získavaní talentov. Na prvom mieste sa umiestnila povesť a značka firmy (21 percent), za ktorou nasledovala schopnosť vytvoriť pre manažerov atraktívny odmeňovací balík (16 percent). Asi 14 percent lídrov označilo za problém možnosť dostať sa k vhodným kandidátom a vedieť identifikovať tých najlepších.

Na otázku, čo sú faktory, vďaka ktorým si firma lídrov udrží, účastníci prieskumu odpovedali, že ide o dobre nastavený plán osobného rozvoja a rastu (32 percent), atraktívny odmeňovací balík (20 percent) a o firemnú kultúru kompatibilnú s hodnotovým nastavením vedúceho pracovníka (11 percent).

Ciest, ako hľadať manažérov a lídrov, je viacero, pričom do veľkej miery závisia od úrovne a miery špecializácie obsadzovanej pozície. Veľa firiem si vedúcich pracovníkov vychováva spomedzi existujúcich zamestnancov v rámci talentových programov, iné hľadajú v externom prostredí, a to buď prostredníctvom vlastných štruktúr, alebo špecializovaných firiem.

Keď fungujú interné zdroje

Výhodou internej selekcie je cena, keďže firma nemusí platiť externý subjekt, ako aj ľahkosť a rýchlosť použitia tejto metódy. Ak kandidát pochádza priamo z firmy, existuje navyše vysoká pravdepodobnosť, že laď s firemnou kultúrou, čo je veľmi dôležitý faktor úspechu. „Ak v spoločnosti funguje systém následníctva a výchova talentov, hľadanie vnútri je prirodzená voľba,“ hovorí generálny riaditeľ Panta Rhei a bývalý dlhoročný vrcholový manažér v oblasti retailu Vladimír Tomko.

Na Slovensku hľadá čisto vo vlastných radoch napríklad Curaden. „Ak potrebujeme nahradiť alebo doplniť manažéra, snažíme sa prioritne hľadať vo firme alebo ideme cez odporúčania a nám blízke kontakty,“ hovorí manažérka ľudských zdrojov a osobného rozvoja firmy Lucia Potúčková. Výber sa Curaden snaží doplniť aj ľuďmi zvonku, ktorých hľadá napríklad cez sociálne siete v skupinách združujúcich dané typy pracovníkov.

Služby externých firiem nevyužíva Sygic. „Všetky pozície sa snažíme obsadiť kandidátmi cez vlastnú sieť, prípadne na základe odporúčaní kolegov alebo aktívnym oslovovaním,“ hovorí personálna špecialistka spoločnosti Andrea Keprtová.

Vo Volkswagene dostávajú príležitosť postúpiť interní zamestnanci v súlade s rozvojovým programom firmy a v zmysle podpory rotácie manažmentu. „Ak nie je vhodný kandidát doma, využijeme manažéra z inej koncernovej spoločnosti formou vyslania na určité obdobie,“ vysvetľuje hovorkyňa spoločnosti Lucia Kovarovič Makayová.

Kvalitní kandidáti väčšinou zmenu firmy aktívne nehladajú

„K vrcholovým pozíciám pristupujeme individuálne. Ak máme interného nástupcu, v súlade so stratégiou talentového manažmentu obsadíme pozíciu ním. Inak hľadáme internou selekciou a zvažujeme aj externých kandidátov,“ vraví personálna riaditeľka Swiss Re v Bratislave Lucia Gröneová.

Vnútri firmy hľadá manažérov primárne aj Kaufland. Pri výbere externých kandidátov organizuje vlastné assesment centrá. „Rámcové zmluvy máme aj s personálnymi agentúrami, ale využívame ich zriedkavo,“ uvádza pre TREND hovorkyňa firmy Lucia Langová.

Keď je na rade poradca

Nájsť vhodného kandidáta vnútri firmy nemusí byť vždy jednoduché. Obzvlášť ťažké to môže byť pri najvyšších stupňoch riadenia či

veľmi špecifických manažérskych pozíciách. Vtedy nastupuje hľadanie v externom prostredí, pri ktorom môžu zohrať dôležitú úlohu aj personálne agentúry či poradenské firmy.

V prípade nižších manažérskych pozícií sú vhodné aj personálne agentúry, ale na stredný či najvyšší C level riadenia sa odporúčajú špecializované poradenské firmy, s ktorými klienti často majú uzatvorený dlhodobý partnersko-poradenský vzťah. Hlavný dôvod je ten, že kvalitní kandidáti väčšinou zmenu aktívne nehladajú, takže informácie o nich nemusia byť verejne prístupné.

Pri nižších manažérskych pozíciách sa môže použiť agentúrny prístup, v rámci ktorého personálna agentúra dostáva odplatu len v prípade, že obsadí pozíciu svojím kandidátom. Odmena predstavuje nižšie percento z ročného objemu odmeňovacieho balíka získaného manažéra. Pri tomto type výberu nejde o exkluzivitu, takže klient môže naraz osloviť viacero agentúr. Tým, že odmenu získa tá, ktorá prinesie kandidáta ako prvá a uspeje, veľa závisí od rýchlosti, čo môže byť niekedy rizikom z hľadiska kvality.

Pri stredných a vyšších pozíciách pomáhajú poradenské firmy nielen pri hľadaní talentov, ale aj nastavení personálnych procesov. Takéto spolupráce fungujú na paušál, pričom klient má firmu k dispozícii počas trvania kontraktu. Spolupráca sa riadi exkluzivitou a odmena za služby v prípade manažérského C levelu môže byť až 30 percent ročnej výšky odmeňovacieho balíka obsadeného kandidáta. „Exkluzivita je jedným z atribútov úspešnosti obsadenia pozície. Zvlášť pri líderských pozíciách by nepôsobilo profesionálne, keby ich obsadzovali viacerí partneri,“ uvádza personálna manažérka spoločnosti Orange Martina Kováčová.



mzdový
& personálny
systém

Zaobráame sa slovenskými mzdami už tridsať rokov. Za ten čas sme našli veľa riešení na zjednodušenie denných procesov pri spracovaní miezd a pri práci so zamestnancami. Ľuďom vo vašom tíme šetríme čas a zbytočné nervy.

www.vema.sk

by  SOLITEA

Ludské zdroje

Ludí na nižšie manažérske pozície vyberá Eset z existujúcich zamestnancov. Vyberá ich interný tím alebo ide firma klasickou inzerciou. Osvedčeným zdrojom kandidátov sú aj kolegovia, ktorí majú možnosť odporučiť svojich známych. „Pri hľadaní vyšších a vrcholových manažérov, prípadne pozícií so špecifickými požiadavkami na kandidáta, zväčša oslovíme konkrétne headhunterské spoločnosti,“ prezrádza líderka tímu pre vzťahy so zamestnancami Michaela Kuchtová.

Službou executive search poverí Eset najskôr len jednu firmu. Ak by bol s priebehom výberu, respektíve ponúknutými kandidátmi nespokojný, oslovil by inú spoločnosť. „To, čo sme v rámci fungovania nášho HR vyhodnotili ako najdôležitejšie pri spolupráci s externými subjektmi, je vedieť, s kým budeme spolupracovať. Znie to možno jednoducho, ale poznať človeka, s ktorým budeme komunikovať a riešiť vzniknuté situácie, je jedným z kľúčov k úspechu a k vytvoreniu dôvery,“ vysvetľuje M. Kuchtová.

Oceňujú nábor aj rozvoj

Hlavným dôvodom, prečo firmy pri výbere manažérov siahajú práve po externých poradenských spoločnostiach, je podľa prieskumu AESC objektivita výberu, dosah na širšie spektrum kandidátov, ktorí nie sú na trhu bežne dostupní, či diskretnosť procesu, ktorý sa realizuje bez potreby predčasného odkrytia mena klienta.

„Výhodou poradenských firiem je kombinácia náboru manažérov vrátane ich ďalšieho rozvoja. Manažér dostáva v ideálnom prípade komplexný 360-stupňový pohľad na seba od rôznych profesionálnych hodnotiteľov, pričom si môže lepšie stanoviť ďalšie rozvojové ciele,“ hovorí V. Tomko. Spo-

Ako obsadzujú vyššie pozície



„Ak nie je vhodný kandidát doma, využijeme manažéra z inej koncernovej firmy formou vyslania na určité obdobie.“

Lucia Kovarovič Makayová,
hovorkyňa, Volkswagen



„Je dôležité, aby poradenská firma dobre poznala a dokázala vnímať firemnú kultúru klienta, rozumela jeho víziu a stratégiu.“

Lucia Gröneová,
personálna riaditeľka
Swiss Re, Bratislava



„Na spolupráci s poradenskou firmou oceňujeme komplexnosť služieb, sieť kontaktov, znalosť trhu a diskretnosť.“

Marián Bilík,
riaditeľ ľudských zdrojov,
Allianz - SP

Externé poradenské firmy majú zväčša dosah na širšie spektrum kandidátov

ločnosť Orange si na partneroch najviac váži znalosť prostredia, širokú sieť kontaktov a často aj rozmýšľanie out-of-box.

Dlhodobú spoluprácu s vybranými konzultačnými firmami udržiava napríklad zaistovnía Swiss Re. „Poradenské spoločnosti poznajú našu firemnú kultúru, členov top manažmentu aj víziu a stratégiu firmy,“ vy-

svetľuje personálna riaditeľka spoločnosti Swiss Re v Bratislave Lucia Gröneová. Dodáva, že vďaka tomu dokážu kandidátom poskytnúť objektívny obraz o firme a následne odporučia vhodnejších kandidátov než ad hoc agentúra, ktorá by tieto znalosti nemala. Swiss Re nepodceňuje pri hľadaní C level manažérov ani silu networkingu členov svojho top manažmentu. Okruh konzultačných firiem, s ktorými spolupracuje, je úzky, pričom tieto o sebe navzájom vedia.

Hoci Allianz - Slovenská poisťovňa uprednostňuje prioritne interných kandidátov, ktorí vstúpia z programu talentového manažmentu, v prípade, že ich nevie nájsť vnútri firmy, obracia sa na externé subjekty. Poisťovňa doteraz využívala najmä služby headhunterov alebo personálnych agentúr, momentálne však spolupracuje na novom projekte s poradenskou spoločnosťou. „Na spolupráci s poradenskou firmou oceňujeme komplexnosť služieb, sieť kontaktov, znalosť trhu a diskretnosť,“ hovorí riaditeľ ľudských zdrojov v Allianz - SP Marián Bilík. Dopĺňa, že počas výberového procesu zostáva meno firmy dôverným, čím sa predchádza prípadným nedorozumeniam.

Globálny prieskum AESC sa manažérov pýtal aj na to, ktoré služby v oblasti executive search & leadership advisory pre nich zohrávajú najdôležitejšiu úlohu dnes a ktorých posilnenie čakajú v budúcnosti. Medzi najvyužívanejšie oblasti poskytované externými subjektmi v súčasnosti patrí rozvoj lídrov a hodnotenie líderských kompetencií. V budúcnosti sa kľúčovým aspektom spolupráce stane plánovanie líderského nasledníctva, efektívnosť lídrov a efektívnosť organizácie.

© TREND



Ludské zdroje

Požiadavky na manažérov a lídrov rastú, ale čas ich „životnosti“ sa skracaje. Kým v roku 2013 bol medián zastávania funkcie CEO šesť rokov, vlani klesol na päť. Mnohí lídri dnes dúfajú, že sa už nikdy nevrátia k spôsobu práce pred koronakrízou. Dôležitú funkciu pri rozvoji lídrov bude zohrávať neuroveda, pričom líder budúcnosti sa bude viac opierať o poznanie vlastnej biológie, hovorí partner spoločnosti Amrop Jenewein Igor Šulík. V rozhovore pre TREND rozpráva aj o výchove a hľadaní manažérskych talentov, trhu executive search či o motivácii najvyšších manažérov zmeniť kariéru.

V oblasti executive search a strategických personálnych služieb pôsobíte vyše dvadsať rokov. Ako sa za tento čas zmenil trh z hľadiska požiadaviek na vrcholových manažérov?

Základná premisa získania čo najkvalitnejšieho manažéra v zvolenej platovej hladine zostáva zachovaná. Menia sa požiadavky nad rámec obvyklých kompetencií, ako sú líderské schopnosti, strategické myslenie, schopnosť stanoviť víziu či riadenie zmien, ktoré dopĺňajú ďalšie kompetencie. Ide o schopnosť viesť v čase neistoty, o digitálne myslenie, citlivosť na spoločenské



Top manažérov máme dosť, ale chýbajú im príležitosti

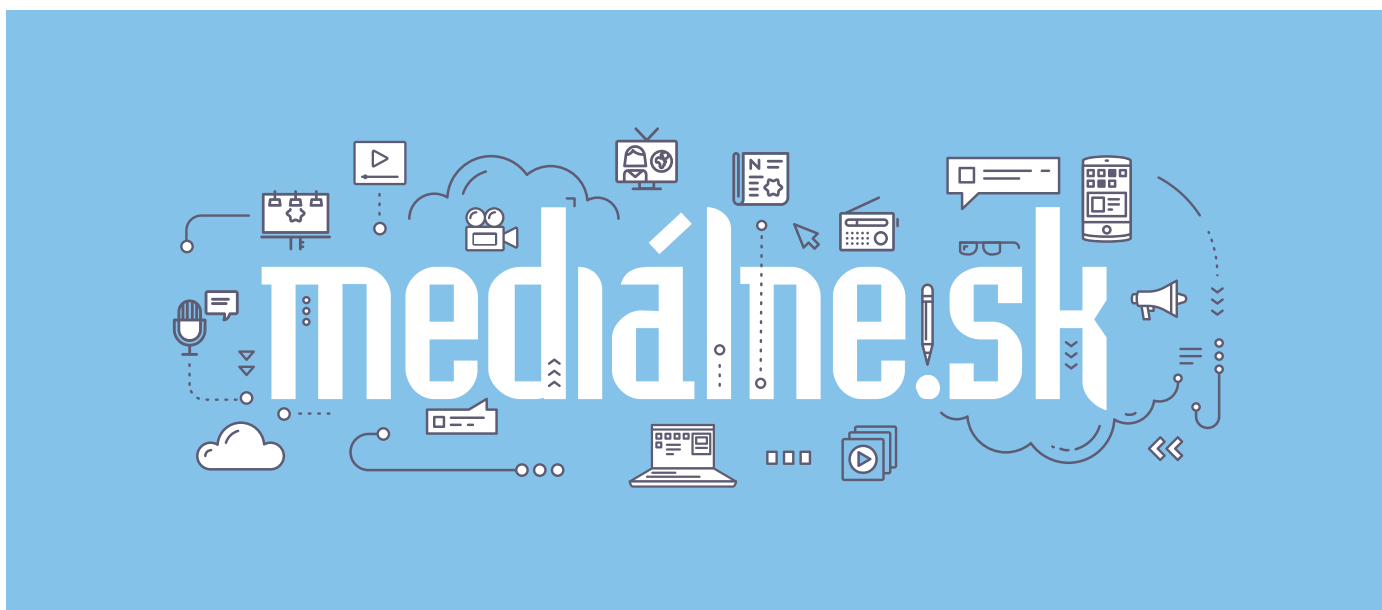
Veľa slovenských manažérov už prerástlo úroveň lokálneho trhu, myslí si biznisový poradca Igor Šulík

Peter Scherhauser

a environmentálne témy a iné. Takisto je dôležité, aby manažér mal jasno v hodnotovom nastavení, osobnej misii a bol kompatibilný s kultúrou firmy.

V čase nástupu zahraničných firiem a privatizácie podnikov bolo zvykom obsadzovať vrcholové posty ľuďmi z materskej

krajiny. Táto prax postupne ustala. Má dnes Slovensko dosť kvalifikovaných top manažérov na tých správnych miestach?



Ľudské zdroje

Je pochopiteľné, že investori v počiatku dosadia ľudí, ktorých poznajú, aby spravovali ich investíciu. Postupne však aj zahraniční investori objavili, že Slovensko má veľa manažérskeho talentovaných ľudí, ktorým začali dávať šancu. Mnohí z nich nakoniec prerástli lokálnu úroveň a dnes riadia väčšie regióny alebo aj celé nadnárodné firmy. Poznáam veľké množstvo naozaj kvalifikovaných top manažérov zo Slovenska, otázka je, či je pre nich na lokálnom trhu dost adekvátnych príležitostí. Často po nich siahame, keď spolu s kolegami riešime obsadzovanie regionálnych alebo globálnych postov.

Ochota obetovať sa

Mnohé firmy sa napriek tomu, že si vychovávajú manažérov interne, obracajú aj na externé subjekty. Prečo?

Je mnoho organizácií, ktoré majú prepracovaný systém talentového manažmentu a plánovania nástupníctva. Viacerým sme pomáhali tento systém nastaviť. Napriek tomu sa môže stať, že keď vznikne potreba obsadiť konkrétny C level post, interne identifikovaný nástupca nie je pripravený. Sú aj organizácie, ktoré dajú posúdiť interného kandidáta externým poradcom a zámerne ho chcú porovnať s možným talentom, ktorý by mohli získať zvonku.

Sú stratégie v oblasti rozvoja líderstva a práca s talentmi na Slovensku štandardom? Ako sme na tom v porovnaní so zahraničím?

Sú firmy s prepracovaným systémom a sú aj také, ktoré tomu nevenujú pozornosť. Trend je vo všeobecnosti pozitívny a čoraz viac firiem sa venuje programom rozvoja líderstva. Nie je to ešte také prepracované ako na niektorých iných trhoch, ale kvalita aj početnosť programov rastú. Pozitívne vnímam, že viaceré inovatívne programy rozvoja vznikajú a vznikli aj v našom



Igor Šulík (45)

Pôsobí ako managing leadership partner v spoločnosti Amrop Jenewein a globálny líder pre leadership services v skupine Amrop, ktorá funguje v takmer päťdesiatich krajinách sveta. Vyše dvadsať rokov sa špecializuje na poradenstvo pri nastavení a realizácii programov executive search & leadership services.

geopriestore a stávajú sa inšpiráciou pre iné trhy.

Aké dnes pre firmy bývajú hlavné dôvody, pre ktoré siahnu po vrcholovom manažérovi z prostredia mimo firmy? Kedy je pre nich zmysluplnejšie hľadať talent pre vrcholový post vnútri?

Keď vznikne potreba obsadiť miesto, takmer vždy si firma položí otázku, či má niekoho vhodného na palube. Ak takého identifikuje, začne si klásť ďalšie otázky. Je naozaj vhodný a pripravený na danú rolu?

Čo od tej roly budem chcieť v budúcnosti? Je to príležitosť na získanie inej kvality pre firmu? Čo to spôsobí pre tímy, firmu, trh a klientov? Až keď nenájde uspokojivé odpovede na tieto a podobné otázky, začne hľadať mimo svojej firmy.

V ktorých biznisových oblastiach vyrástla na Slovensku za posledné roky manažérska špička porovnateľná so zahraničím a v ktorých segmentoch existuje kvalitatívny či kvantitatívny dlh?

Odpoviem inak. Pozrime sa, koľko globálnych korporácií má na čele Slováka alebo niekoho zo strednej Európy. Takých prípadov nie je veľa. To však neznamená, že by tu nevyrástla manažérska špička, ľudia, ktorí majú za sebou výsledky a komplexné transformačné procesy. Niekedy ide aj o príležitosti, záujem a ochotu obetovať sa. Je to ako v tej Twainovej anekdote, kde hľadajú najlepšieho generála

všetkých čias a nájdu ho už po smrti v nebi, pričom ten hľadajúci namieta, že ho pozná a že to bol len čistič topánok od nich z ulice. Na to mu svätý Peter povie, že keby bol niekto objavil jeho talent, tak by tým najlepším generálom všetkých čias bol. Poznáam mnoho výborných manažérov zo Slovenska pôsobiach v rôznych sektoroch a pri správnej príležitosti by mohli byť aj na čele veľkých firiem.

Čas životnosti sa skrakuje

Pokiaľ ide o priemerný čas pôsobenia manažéra v jednej firme na najvyššom poste na Slovensku a v zahraničí, existujú výrazné rozdiely? Aký býva priemer?

Z relevantných verejne dostupných údajov je známe, že čas zastávania postu CEO sa postupne skrakuje. Kým v roku 2013 bol medián zastávania postu CEO na úrovni viac ako šesť rokov, v minulom roku to bolo už len päť rokov. Myslím si, že trend je podobný aj u nás a so zrýchľujúcou sa dobou sa skrakuje aj „životnosť“ generálnych riaditeľov.

Ako uvažujú slovenskí vrcholoví manažéri o svojej kariére po absolvovaní C level postu a dosiahnutí určitého veku? Chcú ísť do zahraničia v prípade, že robia pre nadnárodnú firmu, alebo po čase uvažujú o vlastnej firme či o kariére mentora?

Motivácia manažérov je rôzna, a teda aj následné kariérne cesty, ktoré si zvolia, sa odlišujú. K všetkým možnostiam, ktoré ste spomenuli v otázke, by som doplnil ešte dve cesty, ktoré si vyberajú. Prvou je možnosť fungovať ako interim manažér a takýmto spôsobom zúročiť svoje skúsenosti a druhou je fungovanie ako nezávislý člen správnej rady, takzvaný non-executive board member. Na tejto úrovni dopyt po seniorských skúsenostiach v celej Európe rastie. V tejto oblasti však náš lokálny trh trochu zaostáva.

Ako je to na Slovensku s prestupmi CEO medzi firmami?

Takéto prestupy sa dejú - a relatívne často. Možno nie medzi najväčšími priamymi konkurentmi v danom segmente, kde to môže byť aj vplyvom konkurenčnej doložky, ale v rámci segmentu alebo medzisektorovo je to vcelku bežné. Vždy ide o to, aby daný manažér našiel v novom prostredí takú výzvu, pre ktorú mu to dáva zmysel.

Čo je medzi vrcholovými manažermi najväčším motivátorom na zmenu pôsobiska? Za predpokladu, že sú v pôvodnej firme dobre etablovaní a vcelku spokojní. Akokoľvek to znie ako klišé, ale je to profesionálna výzva. Za tie roky sa mi neraz stalo, že som zavolať niekomu, kto dovtedy ani chvíľu nepremýšľal nad tým, že by chcel zmenu, a pri našich debatách zistil, že to, čo by mohol robiť v inej firme, ho vlastne zaujíma viac než aktuálne výzvy, ktoré rieši.

Mozog v službách manažéra

Pri executive search hovoríme o manažeroch, ktorí „nekričia“, že majú záujem o zmenu. Trh žije

individuálnym networkingom. Aké veľké musia byť siete executive search firiem?

Za tie roky, čo sa v oblasti executive search a leadership advisory pohybujem, sú to tisícky manažérov, ktorých som mal možnosť spoznať, či už boli súčasťou realizovaných projektov, alebo ako súčasť profesionálneho networkingu, a s mnohými z nich vznikli za tie roky osobné priateľstvá. Slovenský trh je relatívne malý a k väčšine vrcholových manažérov sa môžete dostať prostredníctvom jedného, maximálne dvoch kontaktov.

Okrem funkcie v slovenskom Amrop Jenewein ste globálnym lídrom v celej skupine Amrop, ktorá funguje v päťdesiatich štátoch. Čo vás v pracovnom živote poháňa dopredu a bez ktorej kľúčovej vlastnosti by takýto úspech nebol možný?

Základom je chuť objavovať a učiť sa nové veci. Rád hľadám a vymýšľam riešenia, ktoré by mohli fungovať v konkrétnych kontextoch, a následne testujem ich opodstatnenosť a skutočný prínos. A potom v debatách aj s kolegami z celého sveta zistíte, že vás pozorne počúvajú a chcú sa inšpirovať. Tak prišla aj ponuka, aby som na základe úspešnej praxe na lokálnom

trhu pomohol prebudovať našu globálnu pracovnú skupinu so zameraním na poskytovanie leadership services.

Aktívne presadzujete využívanie kognitívnej sociálnej neurovedy v oblasti rozvoja líderských schopností. V čom spočíva jej najväčší prínos?

Ešte si málo uvedomujeme, že ľudský mozog je najdôležitejší nástroj každého manažéra a lídra. Vďaka výskumu v oblasti neuroved sa dozvedáme, že náš mozog súvisí so zmenou

mozgu som prišiel na to, že niektoré zaužívané paradigmy v rozvoji manažérskych a líderských schopností sú vlastne postavené na falošnom základe a potrebujeme aplikovať nové spôsoby rozvoja lídrov, ktoré budú zohľadňovať poznanie o tom, ako ľudský mozog funguje. Pochopiť, ako funguje môj mozog, čo mám robiť, aby bol v optimálnej kondícii a aby som z neho dostával maximum potenciálu, je budúcnosť v rozvoji líderstva a neurolíderstva.

Ako podľa vás koronakríza ovplyvnila riadenie a ako bude vyzerat' líder budúcnosti?

Ľudská schopnosť prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam je úžasná. Už dnes sú lídri, ktorí hovoria, že veria, že sa nevrátia k spôsobu práce pred koronakrízou. Nebude to len v dôsledku koronakrízy. Myslí si, že líder budúcnosti sa bude viac opierať o poznanie vlastnej biológie, viac pozornosti bude venovať pochopeniu vlastného fungovania a vplyvu, ktorý má na iných. Bude empatickejší a bude sa viac zaujímať nielen o maximalizáciu profitu pre firmu, ale aj o pôsobenie firmy s ohľadom na jej vplyv na životné prostredie.

© TREND

V Európe rastie dopyt po interim manažeroch a členoch správnych rád

správania oveľa viac, než sme si doteraz boli ochotní pripustiť. Poznanie, ktoré časti mozgu sú zodpovedné za určité prejavy správania, ako fungujú vzájomné prepojenia v ľudskom mozgu a že vďaka neuroplasticite mozgu dokážeme svoj mozog „pretaktovať“, je zásadné v tom, ako sa pozeráme na rozvoj lídrov a líderstva do budúcnosti. Učením sa o fungovaní ľudského

KVASNOVSKÝ & PARTNERS | ADVOKATI

Zvoľte si tú správnu cestu



NMH220670/09