

Účtovná poradňa eTRENDU 2010

Obavy prvooligistov

Hospodárske problémy umožnili ľahšie získať šikovných, no zhoršili prístup k najlepším

20.10.2010 / František Múčka

Ešte pred dvoma či troma rokmi patrilo Slovensko medzi krajiny, kde bolo možné spraviť rýchlu manažérsku kariéru. Množstvo nových a expandujúcich firiem rozbehlo mašinériu na výrobu manažérov z ľudí, ktorí mali za sebou len niekoľko rokov skúseností. Nebolo výnimkou, ak sa vo vrcholových pozíciách ocitli tridsiatnici. No zmenená ekonomická situácia poznačila aj spôsob, akým sa dnes hľadajú ľudia do najvyšších pozícií. Zmenila prístup firiem, ktoré potrebujú vrcholové posty obsadiť, ako aj správanie vhodných kandidátov.

Aj vrcholoví manažéri dostali existenčný strach. To je jedno zo zistení agentúr, ktoré sa špecializujú na vyhľadávanie najlepších spomedzi topmanažérov. Presvedčiť ich, aby vymenili miesto, je o niečo zložitejšie ako predtým. No sklamané často zostávajú aj firmy, ktoré verili, že v horších časoch bude pre ne jednoduchšie získať tých najlepších.

Spomienkový optimizmus

Predtým v tom bolo viac radosti, teraz je to viac o boji. Takto vidí zmeny na trhu, v správaní klientov i topmanažérov, ktorých oslovuje, Miroslav Poliak z headhunterskej a poradenskej spoločnosti Menkyna & Partners.

Nová atmosféra v biznise vyhľadávania vrcholových manažérov a ich umiestňovania na nové pozície je dôsledkom viacerých zmien.

Tou prvou je, prirodzene, hospodárska situácia a útlm prudkej expanzie firiem. Ten v uplynulých rokoch vytváral priestor pre expresné kariérne postupy a umožnil generácii tridsiatnikov dopracovať sa na úroveň, ktorú topmanažéri v západnej Európe dosahujú až pred sklonkom kariéry. No zmenil sa aj prístup manažérov k prestupom, sprísnil sa podmienky firiem na personálne akvizície a do segmentu s obchodom s lídrami začali vstupovať noví hráči. Firmy, ktoré museli preorientovať svoj biznis z oblastí, ktoré kríza postihla výraznejšie ako headhunting.

Najčastejšie spomínanou témou seminárov a konferencií o ľudských zdrojoch pred dvoma či troma rokmi bol prehriaty trh práce. Týmto prívlastkom označovali personalisti stav klesajúcej nezamestnanosti, ktorá vyžadovala dovtedy nepoznané zvyšovanie nákladov na získanie a udržanie talentov.

Zmena na trhu práce, príchod zahraničných investorov s novou kultúrou a procesmi či prispôbovanie sa tých domácich novým trendom sa prejavili aj v rastúcom dopyte po službách z oblasti ľudských zdrojov. Skratka HR, z anglického human resources, sa čoraz častejšie stáva témou firemných poradí i súčasťou vizitiek označujúcich funkcie, o ktorých predtým nebolo počuť. Pribúdalo firiem, ktoré sa začali systematicky venovať náboru, vzdelávaniu, motivačným nástrojom a zavádzaniu procesov na sledovanie výkonu a odmeňovanie pracovníkov.

Trh po novom



HR boom sa neodohrával len za bránami firiem.

Nárast dopytu po týchto službách našiel rýchlo ohlas na trhu. Rýchlo pribúdali viac či menej seriózne agentúry, ktoré ponúkali služby od náboru brigádnikov až po headhunting špičkových manažérov. Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny ich registroval na stovky, relevantných hráčov bolo možné rátať na desiatky. Okrem veľkosti sa často odlišovali aj snahou o špecializáciu. Niektoré sa orientovali skôr na personálny lízing či recruiting, iné si vyberali odvetvia, pre ktoré poskytovali služby, napríklad IT.

Dnes sa pri mene niektorých v obchodnom registri objavuje poznámka o výmaze firmy. „S krízou prišiel zo strany firiem pokles záujmu o služby ako vyhľadávanie a obsadzovanie nových pozícií. K poklesu došlo vo všetkých sektoroch a pri všetkých úrovniach pozícií, nevynímajúc topmanažérske pozície,“ hovorí o stave na trhu vedúci partner Jenewein Group Martin Krekáč.

Agentúry nezasiahol len prepad trhu, ktorý sa premietol do prudkého poklesu zákaziek súvisiacich s obsadzovaním nových pracovných pozícií. Ďalšou ranou pre ne bola snaha firiem užiť vlastné HR oddelenia, ktoré boli dimenzované na iné časy a iné plány. Agentúry, ktoré na trhu zostali, museli novej situácii prispôbiť aj svoj biznis. Špecializácia začala ustupovať, rozširovala sa ponuka služieb. Executive search alebo headhunting, ako sa vyhľadávanie kandidátov na najvyššie pozície označuje, prestalo byť doménou tradičných hráčov s databázou kontaktov a dlhoročnými vzťahmi.

Novým hráčom pomohlo, že na trhu sa objavili voľní kandidáti s profilom, s akým by si pred krízou mohli bez problémov vyberať. Hoci prepúšťanie sa v najväčšej miere dotklo robotníckych pozícií, nevyhlo sa ani manažérom. Mnohé firmy zanikli, iné sa museli vzdať časti svojho biznisu. Došlo tiež k fúziám, po ktorých sa počet riadiacich pozícií redukoval. „Na trhu vznikla situácia, keď je oveľa ľahšie ponúknuť klientom nejakého kandidáta, no je oveľa ťažšie povedať, či je to ten správny,“ hovorí o situácii na trhu Ján Menkyna z Menkyna & Partners.

Vyšší počet voľných manažérov či špecialistov s vysokou odbornosťou so zaujímavým životopisom umožnil, aby agentúry dohadzujúce špičkových ľudí dokázali firmám ponúknuť kandidátov jednoduchou cestou. Bez toho, aby prehľadávali trh a cielene oslovovali možných kandidátov. V kombinácii so zvýšenou snahou firiem šetriť to spustilo tlak na cenu. „Ak môžete klientovi ponúknuť desať ľudí, ktorí zhruba zodpovedajú širokému zadaniu, nevyžaduje to veľké náklady ani profesionalitu,“ mieni J. Menkyna.

Podľa neho sa roztvárajú nožnice v biznise dohadzovania kandidátov na vrcholové posty. Konzultanti pripúšťajú, že časti klientov z radu firiem, ktoré práve hľadajú ľudí, takto poňaté obsadzovanie topmanažérskych postov vyhovuje. „Nie je neobvyklé, že klienti siahnu po substituenej službe v záujme zdanlivého šetrenia nákladov. Neuvedomujú si, že po prvé, nekupujú to isté a po druhé, vlastne predražujú nájdenie riešenia svojho problému,“ tvrdí vedúci partner spoločnosti Jenewein Group Martin Krekáč.

Zabetónovaní

Zmeny na trhu neboli to jediné, čo recesia do biznisu s vrcholovými manažérmi priniesla. V istej oblasti došlo presne k opačným trendom. „Tí najlepší sa stali nedostupnejší, ako boli pred krízou,“ pokračuje

J. Menkyna. Najschopnejší sa medzi voľnými na trhu neobjavujú. Práve naopak, ľudia, ktorí sú pre úspech firiem kľúčoví, sú stráženéjší a chvíľu trvalo, kým to klienti pochopili,“ dodáva.

No nielen vyššia pozornosť firiem znižuje ich ochotu vymeniť zamestnávateľa. Headhunteri z viacerých agentúr hovoria o strachu. Profesionálnom aj existenčnom, ktorý bráni najvyhľadávanejším manažérom zmeniť dres. „Mnohí sa v tomto čase boja ísť do cudzieho, na terén, ktorý nepoznajú,“ hovorí konateľka spoločnosti Arthur Hunt Blanka Schellingová. Napraviť chybu, teda nájsť ďalší džob v prípade, ak zistia, že prestup nebol dobrý nápad, môže byť aj pre nich ťažšie.

Peniaze až druhé

Neistota má viac prameňov. Ďalším je, že mnoho spoločností, ktorých fungovanie sa novému prostrediu ešte neprispôbilo, zmeny ešte len čakajú. Okresávanie nákladov, zoštieňovanie štruktúr riadenia, predaje časti biznisu či ich zastavenie, stiahnutie sa medzinárodných koncernov, to všetko sú dôvody, pre ktoré môže neskôr dôjsť k rušeniu miesta, ktoré sa dnes obsadzujú.

Potom sa ľahko môže stať, že prišielci budú na muške ako prví. Z právneho hľadiska budú v skúšobnej dobe, no najmä nebudú mať v novej firme dostatočnú históriu, z ktorej by sa dalo usúdiť, že sú pre ňu takou posilou, ktorú si treba udržať. Podceňovať netreba ani silu osobných vzťahov, pre ktorú je jednoduchšie prepustiť novú tvár ako dlhoročných kolegov. Terminológiou headhunterov, u kandidátov dnes cítiť vyššiu rezistenciu k zmene džobu. „Posudzujú atraktivnosť firmy vlastnými očami. Skúmajú jej postavenie na trhu, finančnú situáciu, meno a najmä perspektívu. Vyšší plat už nie je najdôležitým faktorom,“ hovorí M. Krekáč.

Neistotu a nechuť riskovať cítiť aj v tom, že kandidáti častejšie ako v minulosti odstupujú pri záverečných kolách rokovania s agentúrou či priamo potenciálnym zamestnávateľom. Ak sa rozhodli meniť, väčšinou do toho šli s tým, že ide o zásadnú životnú zmenu, hovorí o atmosfére pri zmenách džobu J. Menkyna. „Peniaze nie sú prioritným dôvodom na zmenu, najčastejšie je to nespokojnosť so šéfom a frustrácia z nemožnosti kariérne sa rozvíjať či presadiť,“ konkretizuje dôvody prestupu Róbert Fekete zo spoločnosti Egon Zehnder International, kde má na starosti vyhľadávanie talentov pre Slovensko a Česko.

Nová výbava

V prvej fáze rokovaní agentúr s klientmi, kde sa ujasňuje charakter obsadzovanej pozície a hľadaného človeka, čoraz častejšie vychádzajú opisy, ktoré sa líšia od obdobia pred krízou. Zložitejšie časy zmenili aj nároky firiem na vlastnosti kandidátov. Popri dostatočnej odbornej výbave sa čoraz viac očakáva, že manažéri budú mať širší rozhľad, budú schopní chápať prácu a ciele iných úsekov firmy a v prípade potreby budú schopní vypomáhať aj v iných oblastiach, ako bude jadro ich práce. „Častejšie sa objavuje podmienka, aby mal kandidát skúsenosti z viacerých odvetví,“ hovorí B. Schellingová.

Očakáva sa, že manažéri budú schopní a ochotní efektívne spolupracovať aj s inými tímami vo firme s cieľom hľadať nové riešenia pre úspech celého biznisu. Zadanie je jasné: hľadajú sa ľudia, ktorí dokážu myslieť ako biznismeni alebo aspoň pochopiť ich myslenie. Aj keď šéfuje technickým úsekom či manažujú financie firmy a priamo sa nezapájajú do obchodu či marketingu. Podľa R. Feketeho je v súčasnosti najväčší súboj o ľudí, ktorí sú dobrí



v implementácii. „Čo nedokážete kúpiť, je uvedenie myšlienok, výrobkov do praxe. Na to potrebujete lídrov, nie teoretikov, ale, obrazne povedané, ľudí, ktorí naozaj dokážu pohnúť zemeguľou, motivovať a pracovať s ľuďmi,“ dodáva.

K podobným záverom prišla technologická a poradenská spoločnosť IBM. Firma už niekoľko rokov zverejňuje prieskum zostavený z osobných rozhovorov s viac ako tisíckou topmanažérov z celého sveta. Keď sa ich pýtala, čo je ich najväčšou profesionálnou výzvou, vždy prevládala jedna odpoveď: schopnosť vyrovnávať sa so zmenami. No tento rok nastala v odpovediach zmena. Hoci časy sú turbulentnejšie a zmeny rýchlejšie, manažéri na prvé miesto uvádzali schopnosť vnímať veci komplexne. Až osemdesiat percent z nich je presvedčených, že trend celkovej nestálosti a vzájomnej previazanosti odvetví a činností bude narastať.

Kreativita inak

Za vlastnosť, ktorá bude pre šéfov najdôležitejšia, označili kreativitu. Spomínanie tohto pojmu neprekvapuje, keďže tvorivosť sa vždy pokladala za podstatu úspechu aj v biznise. No dochádza k zmene oblastí, kde táto vlastnosť bude podľa šéfov najdôležitejšia. Zatiaľ čo o tvorivosti sa doteraz hovorilo najmä pri hľadaní nových trhových segmentov, marketingu či vývoji, podľa prieskumu bude dôležitejšia v samej podstate podnikania. Kreativní lídri budú musieť rozmýšľať najmä nad tým, ako zmeniť podstatu biznis modelu spoločnosti.

Konzultanti tiež konštatujú, že do popredia sa čoraz výraznejšie dostávajú soft skills, teda osobnostné zručnosti. Schopnosť zvládať stres, vnášať konštruktívnu atmosféru do tímov či odvahu púšťať sa do nových vecí. Ich skúsenosti ukazujú, že nejde o samozrejmé vlastnosti a reči o novej situácii ako o výzve pre každého vrcholového manažéra. „Mnohí manažéri sú ochotní pristúpiť radšej na nižší plat, ako vyvíjať úsilie navyše či pustiť sa do zásadných zmien,“ hovorí J. Menkyna o tom, ako kríza rozdelila aj vrcholových manažérov do dvoch skupín.

Koho chcú

Kandidáti z oblastí finančníctva dostávajú dnes toľko ponúk, že ich to až môže unavovať, odpovedal šéf poprednej headhunterskej spoločnosti Miles Partnership Simon Bartoholomew na otázku novinárov, o ktorý typ manažérov je najväčší záujem. Zástupcovia agentúr pôsobiacich na slovenskom trhu sú pri kategorizovaní opatrnejší. „Nie je možné takto paušalizovať. Každé odvetvie má kľúčové pozície, vojna o talenty prebieha v každom. I v marketingu, o ktorom by si mnohí mohli myslieť, že je v dôsledku škrtov nákladov najviac postihnutý,“ hodnotí situáciu R. Fekete.

J. Menkyna sa predsa len do opisovania lukratívnosti jednotlivých profesií púšťa. Najprv hovorí o všeobecnom pravidle. Kľúčom pri selektovaní najžiadanejších je faktor, ako ktorá pozícia pristupuje k tvorbe hospodárskych výsledkov. V regulovanom biznise to boli lobisti či pozície v oblasti vzťahov s verejnými úradmi. V neregulovanom sektore to boli pozície v oblasti obchodu či finanční riaditelia.

V hodnotení sektorov prišiel citeľný prepád trhu v automobilovom odvetví a strojárstve. Naopak, odvetvie rýchloobrátkových spotrebných tovarov či finančný sektor zostali stabilné, hodnotia stav v odvetviach konzultanti. Medzi ďalšie atraktívne sektory patria energetika či zelený priemysel.

© 2010 TREND Holding, spol. s r.o.