

Najít vhodné kandidáty není tak obtížné jako vybrat z nich ty nejlepší

Loni se v Praze poprvé konala mezinárodní konference o outplacementu. Pořádala ji mezinárodní společnost Career Star Group, do níž patří i poradenská společnost Teamconsult. S její ředitelkou Ilonou Miláčkovou hovoříme o trendech ve výběru topmanažerů – executive search – i outplacementu v době zvané digitální.

MANAŽERSKÉ
DOVEDNOSTI

ROZHOVOR



Vaše společnost Teamconsult se zabývá tzv. executive search a headhuntingem už dvacet let. Loňská konference poukázala na to, že outplacement je aktuální i v době ekonomické prosperity. Jak se v tomto kontextu v současné době, které vládne digitální média, mění zájem firem o služby executive search?

Obecně je to tak, že když ekonomika roste, roste i poptávka po executive search službách. Stejně tak, když trh klesá, obvykle klesá poptávka po executive search službách a vyvažuje to rostoucí poptávka po outplacementu. A opačně, když trh roste, poptávka po outplacementu klesá. Nyní jsme tedy v období poklesu zájmu o outplacement a vzrůstu poptávky po vyhledávání kvalitních manažerů na střední a vrcholové manažerské pozice. A očekávám, že tento trend bude pokračovat i v roce 2017.

Co to vlastně je executive search a má v době digitálních technologií tato služba perspektivu?

Executive search je služba, která znamená výběr toho nejlepšího možného uchazeče mezi lidmi na daném trhu, a to zpravidla ze souboru odborníků, kteří aktivně novou práci vůbec nehledají. To je právě hlavní rozdíl oproti všem recruitingovým a personálním agenturám. Ty pracují s lidmi, kteří aktivně hledají práci.

My pracujeme s lidmi, kteří mají odpovídající profil, ale vlastně se v dané chvíli o žádnou novou práci sami neucházejí. Jsou to často lidé na vyšších manažerských pozicích, kteří jsou hodně zaneprázdnění a nemají ani čas sledovat pracovní nabídky. Takže nečtou inzeráty, nejsou aktivní na různých portálech ani na sociálních sítích a často si ani nemohou ve své pozici dovolit, aby jejich CV bylo veřejně dostupné. Pro tyto lidi, když se začnou zabývat tím, co chtějí dál v životě a kariéře dokázat, je řešením jediné sejit se s někým důvěryhodným, kdo jim může nabídnout nové výzvy. Ale ne po internetu nebo na Facebooku.

Pokud hledáte někoho na vysokou manažerskou pozici, oslovujete lidi mezi vrcholovými manažery, kteří jsou zatím v práci spokojeni. Jak se s nimi bavíte o tom, že by

► **mohli najít něco lepšího, jak je můžete přesvědčit, že by mohli práci změnit a získat něco navíc?**

Oni sice novou práci nehledají, ale dvě třetiny z nich jsou ve skrytu duše nespokojeny. Mají už pochybnosti a vnímají, že ne vše, co mají a dělají v dané společnosti, je uspokojuje. Nicméně jejich nespokojenost zatím nepřerostla do té míry, že by se začali aktivně pohybovat na trhu práce. Nemají na to čas ani kapacitu, protože se věnují naplno každodennímu chodu firmy.

A pak je skupina manažerů, kteří sice nyní jsou spokojení, ale přemýšlejí o své kariéře v dlouhodobějším horizontu, a tak se většinou přesto s headhunterem, který se jim ozve, nezávazně rádi potkají. Nemáme problém se s oslovenými lidmi setkat a hovořit s nimi o jejich práci a jejich profesní perspektivě. Ty lidi zajímá, jaká je aktuálně situace na trhu práce, jaké by měli šance, kdyby se hledat rozhodli, a jak mají na svém rozvoji dále zapracovat, pokud aspirují na vyšší pozici, a podobně.

Mnozí jsou zdravě zvědaví. V rozhovoru s námi často zmiňují, že si uvědomují, že možná v budoucnu budou chtít něco změnit, ale zatím o tom do hloubky neuvažují. Často si v diskusi určíme, co konkrétně je třeba řešit, co je tím problémem, který v dosavadním zaměstnání pociťují nejvíce, a jestli by jim přechod jinam mohl pomoci.

Jak takové lidi objevujete?

Hodně pracujeme na základě doporučení. Každý z nás se specializuje na konkrétní obor nebo obory, pohybujeme se v těch oborech velmi dlouho, proto zde máme mnoho kontaktů. Vše je postaveno na osobní důvěře a diskrétních vztazích. Víme, že člověku ve vysoké pozici brání jeho status, etika i loajalita k zaměstnavateli vystavit někde na sítích svůj profil a dát tak najevo, že hledá novou profesní výzvu. To si tito lidé nemohou dovolit vůči zaměstnavateli, vůči svým kolegům, podřízeným ani vůči dodavatelům nebo partnerům.

Chce-li udělat někdo takový profesní změnu, musí se o to postarat headhunter. Také fáze hledání nových šancí pak pro tyto lidi trvá déle. Jednoduše si nemohou dát

na LinkedIn větu hledám práci a čekat, kdo se jim ozve.

Vy se tedy jako headhunteri stáváte jejich důvěrníky v té situaci. Jak dlouho trvá takové hledání nové profesní výzvy?

Čím výše postavený člověk, tím je čas na hledání nové příležitosti delší. Někdy to trvá dlouho i proto, že dotyčný dělá na projektu, který chce dotáhnout do konce, a až pak se chce začít do hloubky zamýšlet, jak v kariéře dál. Počítáme minimálně v řádu měsíců.

O co je v pozicích a oborech na vysoce postavených postech největší zájem zaměstnavatelů?

Žádání jsou experti a manažeři v oboru moderní technologie, dále obecně odborníci v technických oborech, ale pohyb je i na právním trhu, v obchodu, logistice, a dokonce i v HR, v němž se nabídky v posledních letech téměř vůbec neobjevovaly. Je vidět, že ekonomika roste.

Jak to „namlouvání“ si případného kandidáta vypadá?

V rozhovoru s ním si ujasňujeme důvody, zda by si změnu dovedl představit, hledáme odpověď na otázku, jaké jsou jeho motivy ke změně.

Pak řešíme věci, které člověk v minulosti dělal, co se mu podařilo, v čem byl a je úspěšný a co by mohl v budoucnu použít, kam se může na základě toho, co už má za sebou, dále vydat. Většina klientů toto nemá moc nadefinované, pomáháme jim utřídit si myšlenky a odpovědět na různé otázky. Pak diskutujeme, které cílové adresy by pro ně v jejich oboru byly atraktivní, co jim dává smysl, jaká firemní kultura, a co si dovedou nebo nedovedou představit do budoucna.

Jaké bývají nejčastější motivy toho, že lidé chtějí práci změnit?

Na vyšších pozicích to téměř nikdy nejsou na prvním místě peníze. Tito lidé zpravidla mají splněnou určitou finanční hladinu, kterou potřebují k životu. Změnou spíš chtějí získat více prostoru pro samostatnou práci, mít možnost ovlivňovat chod firmy, mít jasně dané pravomoci a cíle, mít přesně určenou šíři odpovědnosti –

”

Důvodem ke změně zaměstnání na vyšších pozicích téměř nikdy nejsou na prvním místě peníze. Změnou chtějí lidé získat více prostoru pro samostatnou práci, mít možnost ovlivňovat chod firmy, mít jasně dané pravomoci a cíle, mít přesně určenou odpovědnost.

ve smyslu regionálním, oborovém, personálním.

Často si přejí dosáhnout i hierarchického posunu směrem nahoru v dané společnosti. Například pro většinu lidí je zajímavější být číslo jedna v menší či středně velké firmě než číslo dvě ve velké firmě. Mnohdy je pro ně atraktivní změnou dostat se do společnosti se silnější imagí nebo poskytující lepší či kvalitnější produkt nebo službu než ta, v níž nyní pracují. Dost často bývá motivem i jiná firemní kultura, jasně definovaná pravidla a standardy.

Avšak příčinou ke změně zaměstnavatele mohou být i osobní momenty – pocit vyhoření, pocit, že ty obličeje, které dennodenně vídají, už znají dlouho a že tam dělají pořád to samé, potřebují vypadnout ze stereotypu. Důvodem ke změně je i fakt, že jsou dlouhodobě přetíženi a nemají šanci z toho kolotoče vystoupit, a tak hledají lépe nastavený balanc soukromého a pracovního života.

Jde více o věkové skupiny 30, 40, 50 a dále?

Tyhle úvahy se týkají všech věkových skupin bez rozdílů.

Koho ale více preferují zaměstnavatelé hledající lidi na vyšší pozice, které vy oslovujete? Mladší, nebo starší osoby?

Záleží na oboru a firemní kultuře. Jsou firmy, kde je prostředí a kultura nastavená pro širokou skupinu lidí téměř v jakémkoli produktivním věku, a pak zase máte firmy, pro které i třicátníci jsou v uvozovkách staří. Nebo máme mezi našimi klienty firmy, kde se věk zaměstnanců pohybuje od 45 až do 65 let a nejsou tam naopak téměř žádní mladší lidé. Mají firemní kulturu nastavenou tak, že by tam mladí těžko zapadli. S tím pak počítáme pokaždé, když s konkrétním člověkem o jeho možné budoucí kariéře mluvíme.

Ale platí, že čím více techničtější orientovaná firma, tím více je to v ní o „seniornějším“ věku. Taková firma je otevřenější staršímu člověku. Samozřejmě s výjimkou nejmodernějších technologií – tam vládnou mladí, kteří zvládají nové věci a mají nadšení pro neaktuálnější trendy.

Je fakt, že starší zaměstnanci i manažeři bývají loajálnější, nemají už malé děti, nemusí být s nimi při nemocích doma a práce je pro ně často středobodem jejich života. Takže to pro firmu může být výhoda. A roste zájem o vysoce kvalifikované ženy, firmy se dnes už snaží nabídnout jim časovou flexibilitu i work life balance a další benefity.

Jaká je pro klienta garance z vaší strany, když firmě tyto specialisty a manažery doporučíte?

Garanční lhůta je 6 až 12 měsíců. Většinou ale využití garance není nutné. A pokud přece odcházejí námi doporučení lidé dříve, tak to bývá nejčastěji kvůli mimořádným a předem neočekávatelným důvodům, třeba že onemocní (stalo se nám například u jednoho klienta v potravinářství, že manažer dostal žloutenku a nemohl nějaký čas fungovat na dané pozici) nebo se stane něco významného v rodině, co člověku změni životní priority – smrt, zranění, nemoc blízkého člověka apod.

Co v takovém případě děláte?

Hledáme náhradu. Ale někdy se podaří, že si ten dotyčný člověk vyřeší svou komplikovanou situaci během půl roku či roku a na tu dobu se najme interim manažer. Spolupracujeme s organizací specializovanou na interim management, takže jsme schopni našemu klientovi takovou situaci ošetřit.

Outplacement je fenomén, který zažívá své vrcholy v dobách krizí a propouštění, přesto ale má své využití i v dobách prosperity – firmy fúzí, mění majitele, procházejí reorganizacemi a snaží se svou pověst udržet i tím, že lidem, které uvolňují, poskytnou možnosti, jak se orientovat na trhu práce a jak si brzy najít nové pracovní uplatnění. Děláte i nyní outplacementy?

Ano. Firmy restrukturalizují, mění regionální odpovědnosti manažerů a s tím i místo výkonu jejich práce nebo odcházejí z trhu i v době ekonomického růstu. Poslední dva roky například poskytujeme outplacementové poradenství leasingové společnosti Credium ze skupiny Credit Agricol, která opouští český trh. Jedná se jak o individuální manažerské programy na míru,

tak o skupinové programy. Takový zaměstnavatel je pak celosvětově vnímán jako velmi zodpovědný a uznávaný.

Jak takový program probíhá?

V Česku jsou u manažerů nejtypičtější šestiměsíční programy. Začínáme nejprve stabilizací člověka, poskytneme mu psychickou podporu, aby se vyrovnal s faktem ztráty zaměstnání, který je pro něj často velkým šokem. Snažíme se ho pak z momentu šoku převést do pochopení jeho nové situace jako příležitosti. Pracujeme s ním na tom, aby to, co umí, zná a dovede, pojal jako výhodu, kterou může nabídnout jinému zaměstnavateli. Zjišťujeme spolu s ním, co by se mu dál líbilo dělat, jaké má sny, ambice.

Základem je ale vždy překonat ten psychický šok a získat zdravé sebevědomí i představu o tom, čeho chci dál v kariéře dosáhnout. Lidé na vysokých pozicích totiž často nemají ponětí o tom, jak vypadá trh práce, neměli čas ani důvod o tom přemýšlet. Společně definujeme silné stránky a zaměření, kam by se chtěli v kariéře dál posunout. Učíme je psát CV na míru jim i situaci, vytvořit si kvalitní a funkční profil, dobře zacílit své hledání práce, zvládat pohovory a případně assessment centra. A pak už chodí na pohovory naostro a my jim dáváme zpětnou vazbu.

Většinou si během několika málo měsíců novou pracovní příležitost najdou. A když se potkáme třeba po roce, často s úsměvem vypráví, že jejich nová práce je naplňuje více než ta předchozí.

Najdete klientovi vždy toho, koho hledá? Kde bývají v zadání problémy?

Stává se, že klient hledá někoho tak ideálního, že ten ideál prostě reálně v rámci České republiky neexistuje, je to superman nebo někdo, kdo na našem trhu není k dispozici. Takové poptávky se snažíme s klientem korigovat a konzultovat s ním, co vlastně chce a zda je jeho zadání správné.

Zrovna nedávno jsme jednomu klientovi řekli, že to, co hledá, na českém trhu nenajde, že by měl okruh hledání rozšířit na Rakousko, Německo nebo i Polsko. On souhla-

sil, takže naše pole působnosti je mnohem širší. A daří se nám.

Máme za sebou dobu krize, nyní zase ekonomický rozkvět. Vyměňují se generace – X, Y, Z. Má to dopad na změnu v benefitech, které chtějí kandidáti získat od svého zaměstnavatele?

Dříve dominovalo služební auto, laptop, dnes jsou to už samozřejmé pracovní prostředky. Místo toho v benefitech narůstá zájem o možnost práce z domova, zdravotní péči pro manažera i jeho rodinu, delší placenou dovolenou, placené dny nemocenské, work life balance.

Ohromně roste také požadavek na vzdělávání a na rozvojové programy související s dalšími kariérními šancemi. V zahraničí se pro vysoké manažery prosazuje nový trend ve vyplácení tzv. posunutých bonusů za výsledky jejich práce. Tyto bonusy jsou vyplácené zpětně a v průběhu několika let, ne hned v následujícím roce, jak tomu bylo před krizí. Je to proto, že i důsledky manažerských rozhodnutí se často neprojeví hned a lépe se dají posoudit v delším časovém horizontu. A tento trend určitě dorazí i k nám. ■

alena.kazdova@economia.cz



ILONA MILÁČKOVÁ

Ing. Ilona Miláčková absolvovala VŠE v Praze, obory mezinárodní obchod a psychologie a sociologie v řízení firmy. Od r. 1993 je partnerem v personálněporadenské společnosti Teamconsult. Zaměřuje se na outplacement a executive search v oblasti managementu, práva, daní a auditu.