

Špičkové manažery mohou nalákat i malé firmy. Představují pro ně "dobrodružství"

11. 5. 2015 | poslední aktualizace: 11. 5. 2015 22:09

Autoři: [Veronika Šmídová](#)

Špičkoví manažeři a specialisté jsou na pracovním trhu nedostatkovým zbožím. Pro malé a střední firmy to platí dvojnásob, většinu odborníků jim totiž odlákají velké korporace. Podle headhunterů, které redakce oslovila, však není nic ztraceno. I sektor SME může zaujmout manažerská "esa". Pokud ví, jak na to.

Velké korporace si mohou dovolit své zaměstnance rozmazlovat: vysokými platy, mezinárodním prostředím, šancí na strmý kariérní růst. To je také důvodem, proč pro ně mnohdy ti nejlepší manažeři a specialisté odcházejí pracovat. Neznamená to ovšem, že by i malý či střední podnik nemohl výtečného odborníka zaujmout. Musí ale jasně komunikovat své výhody a zdůraznit, v čem na rozdíl od korporace vyniká.

1) Jasně komunikujte výhody vaší firmy oproti velkým korporacím

Pro menší a střední podniky je nutné si v prvopočátku jasně definovat konkurenční výhody a až poté vyrazit takříkajíc "na lov" vysoce postavených manažerů či specialistů. Firma musí být schopná přesně popsat benefity a výhody, které u ní daný jedinec může získat. S tím má zkušenosti například Milan Novák, CEO společnosti GoodCall, která se zaměřuje na oblast recruitmentu. "I malá firma má šanci zaujmout vysoce postaveného manažera, setkáváme se s tím často. Vždy ale celý proces začínáme jasnou definicí konkurenčních výhod, které následně komunikujeme možným kandidátům. Pokud má firma co nabídnout, nezáleží na její velikosti a my se nebojíme oslovit i vysoce postavené manažery v korporacích. Protože právě tam se může najít člověk, kterého menší a flexibilnější firma osloví."

Jeho slova potvrzuje i spoluzakladatel agentury GoodCall Josef Kadlec. "Máme příklady z našeho okolí, kdy šli vrcholoví manažeři pracovat do menší společnosti za třetinový plat jen proto, aby jim dávala jejich práce smysl a viděli její přímé výsledky. Pracovat pro menší společnost je větší dobrodružství, protože v korporaci už je většinou vše dané nastavenými procesy," zamýšlí se Kadlec. Největším lákadlem tak bývá možnost seberealizace, flexibility a určitá manažerská svoboda rozhodování, která v korporaci nemusí být reálná.

Vždy ale záleží na tom, v jaké vývojové fázi firma kandidáta zastihne. Headhunter Michal Vajskebr, vedoucí londýnské pobočky SpenglerFox, vysvětluje: "Někteří lidé nikdy nebudou chtít pracovat ve velkých firmách, ale pro hodně lidí to není rozhodující a spíše záleží na fázi jejich kariéry. Někdy je pro ně zajímavější jít do menší firmy, odzkoušet si tam některé věci a pak se vrátit do velké. Například obchodní ředitel velké firmy dostane nabídku dělat generálního ředitele střední firmy a pak se třeba jednou vrátí do velké a tak dále. Vždy musíme zjistit, v jaké vývojové fázi daného člověka zastihneme."

Malé firmy se od těch velkých často liší i kvalitou vztahů na pracovišti. Ta je podle Olgy Folkové, partnerky v headhunterské společnosti Bubeník Partners, tím největším plusem. "Menší podniky mohou vynikat například firemní kulturou, hodnotami, které jsou ve firmě reálně žité, mírou kvality pracovních vztahů, férovým jednáním, rozsahem osobní interakce mezi lidmi a podobně. Manažeři

z mezinárodních nebo velkých společností mají rovněž možnost uplatnit své nabyté znalosti, dovednosti a zkušenosti v širším rozsahu a ve větším přímém vlivu na celkový výsledek."

Zmiňovaný přímý vliv na výsledek a komplexnější odpovědnost manažerů může pro řadu jedinců představovat zajímavou výzvu. V menší firmě totiž manažer často není odpovědný jen za svůj konkrétní úsek, ale musí být více obeznámen s tím, jak je jeho oddělení propojené s těmi ostatními. "Například obchodní manažer v B2B společnosti může mít zároveň odpovědnost za marketing. Často jsou manažeři v menších společnostech také více aktivní v běžných operativních činnostech, pracují bez asistentek a řadu věcí si musí zajišťovat sami," popisuje Petra Grabmayer, partner & country manager Czech Republic Pedersen & Partners.

Stejně to vidí i Markéta Švedová, managing director Recruit CZ. Podle ní malé a střední firmy mohou lákat kvalifikované manažery právě díky své velikosti, platí zde do jisté míry pořekadlo, že je lepší být velkou rybou v malém rybníčku. "Až na menším hracím poli mají zkušení manažeři možnost praktičtěji využít své nabyté zkušenosti, mohou dostat širší pole odpovědnosti a možnost rozhodovat, samozřejmě s tím, že se za svá rozhodnutí neschovají a nesou osobně jak slávu úspěchu, tak i rizika."

Se zmiňovaným komplexnějším obsahem povinností jde ruku v ruce i další příjemný benefit – možnost rychlejšího kariérního růstu. "Je obecně pravda, že v menší firmě se dobrý manažer může rychleji stát generálním ředitelem než ve firmě velké. Tam musí projít více úrovněmi řízení. Ve věci odpovědnosti se jedná hlavně o její celkový záběr. Ve velkých firmách jde často o úzkou specializaci, kdežto čím menší firma, tím méně lidí a tím větší záběr, který má daný manažer na starosti. Na cestě stát se generálním ředitelem je pro lidi tento aspekt velmi důležitý," vysvětluje Vajskebr.

Jiným motivátorem pro nástup do malé nebo středně velké firmy může být také její zajímavý produkt či služba, inovativní technologie a jejich vývoj.

"Manažeři z velkých firem začínají být unaveni dlouhodobým snižováním nákladů, finančními škrty v investicích, úsporami v počtech zaměstnanců a podobně. Malé a střední firmy, které dobře zvládly globální ekonomickou krizi, se mohou stát atraktivním zaměstnavatelem právě díky prokázané schopnosti přežít a flexibilně zareagovat na neočekávané nepříjemné vnější podmínky," uzavírá Folková.

2) Nechte specialistům volné ruce

Pokud se firmě povede vysoce postaveného manažera nebo specialistu zaujmout, má za sebou jen polovinu úkolu. Tu lehčí. Druhá část stojí do velké míry na důvěře a delegování, což bývá pro řadu menších podniků problém. Jejich majitelé (popřípadě předci těchto majitelů) je totiž mnohdy budovali léta, mají k nim srdeční vazbu, zaběhlé metody a postupy a nevěří nikomu zvenčí. Pokud má malá firma zájem nalákat do svého týmu zkušeného odborníka, který má desítky jiných nabídek, musí si tedy v první řadě ujasnit, co od něj vlastně chce. A na kolik je ochotná dát mu prostor, aby své schopnosti využil.

"Často se setkávám u menších firem s problémem, který mají snad zakódovaný ve své DNA. Jde o to, že se nedokážou zamyslet samy nad sebou, a proto pak jsou jejich požadavky mimo realitu. Lidé, kteří přijdou z dobře organizovaných firem, mají navíc problém se smířit se situací, kdy do všeho mluví majitel, musí mít poslední slovo a nedává prostor novým myšlenkám. Noví lidé přinášejí novou krev, myšlenky, postupy, které mohou být v rozporu s tím, co ta která firma dnes dělá. Rigidní SME dokážou proto přitáhnout pouze lidi z podobných firem, kteří nemají s takovými metodami problém," popisuje Martin Vosecký, majitel headhunterské firmy Catro.

Z praxe uvádí příklad jedné FMCG společnosti, která již dva roky hledá kandidáta na pozici obchodního ředitele. U výběrového řízení se vystřídalo více jak tři sta zájemců, ale žádného z nich majitel dané společnosti nechtěl přijmout. "Uchazeči nebyli pro majitele dost dobří. Nejhorší na tom ovšem bylo to, že HR oddělení nebyl majitel schopný říct, proč jsou ti lidé špatní, co mu na nich vlastně vadí."

Pokud má ale majitel zájem investovat čas a peníze do hledání zkušeného manažera, musí mu dát prostor se realizovat. Vosecký se podle svých slov ovšem často v praxi setkává s případy, kdy podnik najal specialistu, aby ho uvedl do 21. století a pomohl mu rozpohybovat procesy, pak mu ale ve skutečnosti svazoval ruce.

Headhunter vysvětluje: "Spoustu firem vede gigant, který se obklopuje lidmi, kteří pouze vyplňují jeho geniální nápady, a ve chvíli, kdy tento démon odejde, tak se celý tým rozpadne, protože v tom prostředí nevznikl nikdo, kdo by ho mohl nahradit. Je to proto, že si to ten onen či ona nepřáli. On či ona prostě nevědí, jak vhodného člověka najít, a když jim náhodou přejde přes cestu, tak ho v lepším případě buď vypudí, či odradí od nástupu. V tom běžnějším případě však vůbec nepoznají, že je to ten správný. Nemají totiž jasno, jak má takový člověk vypadat."

[Ve svobodné firmě všichni vědí, kolik berete. Omezí to pletichaření - čtěte ZDE](#)

Kromě toho je podle něj v menších podnicích řada nešvarů typu nepořádání porad, zaměstnávání nepropustitelných lidí, protože jsou příbuzní, a podobně. Tito pracovníci se samozřejmě snaží chránit své pozice a potenciálních konkurentů se zbavovat. "Kvůli tomu v podobných firmách končí zoufalci, kteří by se jinde neujali. A pak mají samozřejmě špatné výsledky," krčí rameny Vosecký.

3) Nabídněte benefity šité na míru

Většina korporátů nabízí svým pracovníkům benefity vesměs podobného typu. Bývají nadefinované takzvanou cafeterií a také bývají odstupňované dle seniority zaměstnance a hierarchie jeho pozice. I toho mohou menší firmy jakožto zaměstnavatelé využít. "Menší firmy bývají v nabídce benefitů flexibilnější, mohou reagovat na situaci v regionu a u konkurence a také samozřejmě na individuální potřeby konkrétního kandidáta," nastiňuje Švédová.

V posledních letech si během své praxe například stále častěji všímá požadavků kandidátů z řad vysoce postavených manažerů na možnost udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. "Manažeři pozitivně reagují na možnost pružné pracovní doby, možnosti práce z domova či placené volno v době krátké nemoci, takzvané sick days, volno pro zařízení třeba nějakých úředních záležitostí. Populární jsou také volnočasové benefity, které jsou vítaným nástrojem motivace zaměstnanců, ale především jsou ekonomicky výhodné pro zaměstnavatele – například různé vouchery na nákupy či dovolené, členské karty do fitness center, jazykové kurzy nebo lístky na kulturu. Hlavní výhodou sektoru SME je ale to, že mohou tyto benefity tvořit individuálně podle potřeb svých lidí," dodává Švédová.