

SPRÁVNÝ ČLOVĚK NA SPRÁVNÉ MÍSTO

PhDr. Iva Ruskovská

„V čem někdo vidí zvláštnost, já vidím unikátnost a uplatnitelnost pro danou pozici. To, co člověka diskvalifikuje v jedné firmě, tak ho naopak kvalifikuje v druhé,“ říká jeden ze zakladatelů a průkopníků českého headhuntingu Jan Bubeník, se kterým jsme si povídali o tom, proč je důležitější diverzifikovat lidské zdroje než výrobu, jak se připravit na nástupnictví v rodinné firmě, jaký typ manažera je pro firmu neefektivnější a jakou dnes mají majitelé společností přijmout personální strategii, aby posbírali ty nejlepší lidi, kteří by hrdě nosili jejich dres.

Rozhovor | www.mmspektrum.com/180522

MM: Guvernér ČNB Rusnok se poslední dobou opakovaně vyjádřil, že česká ekonomika se do jisté míry přehřívá. Důsledkem je podle něj nerovnováha na některých trzích a nejviditelnější je to na trhu práce. Údaje o českém trhu práce jsou prý neuvěřitelné. V hospodářství to působí obrovské problémy. Je zde nesoulad nabídky a poptávky po pracovní síle, což omezuje podniky v přijímání nových zakázek. Přehřátá ekonomika, podle některých ekonomů, může vést k další celosvětové hospodářské krizi. Jak vnímáte tato tvrzení? O co se přesně jedná v oblasti lidských zdrojů? Jaké vidíte v této oblasti další prognózy?

Jan Bubeník: Pokud se na tuto problematiku podívám z pozice headhuntera, tak pro nás to je zajímavý čas. Poptávka po našich službách je relativně velká. My si v tuto chvíli můžeme vybrat mezi dobře definovanými a lépe honorovanými projekty. V ekonomice je obecně velice optimistická nálada. Firmy expandují, a to s sebou samozřejmě přináší investice do personálu a vyvolává to zvýšenou poptávku po nových lidech v managementu. Zakládají se nové firmy. Je zde mnoho start-upů a technologických firem. Expandují sem firmy, které na našem ekonomickém růstu chtějí participovat, zakládají v Čechách své pobočky a chtějí se zde etablovat. V současné době je jazykově a kulturně relevantních manažerů méně než těch, kteří tuto sílu kupují. A také vidíme, že polovina pozic, které obsazujeme, jsou náhrady za lidi, kteří odešli od našich klientů tam, kde dostali dvojnásobek kompenzace. Zde už se nejedná o přirozenou prémii za přestup, která bývá obvykle v řádu 20 procent. V současné době jsme schopni najít klientovi náhradu za 30 až 50 procent přidaných finančních a jiných náhrad. A to není obvyklý stav. To znamená, že jakési příznaky přehřívání ekonomiky vidíme i v našem byznysu. K tomu také musíme počítat s nedostatkem především základních dělnických a středních technických pozic a některých manažerských kádrů, a to hlavně ve strojírenské výrobě a automotive sektoru.



Před patnácti lety Jan Bubeník založil personálně-poradenskou společnost Bubeník Partners. Má dlouholeté zkušenosti v profesních službách s funkční specializací na finanční a profesní služby, moderní technologie a průmyslový sektor. Během této doby pracoval na obsazení seniorních exekutivních pozic, a to jak lokálními, tak zahraničními vrcholovými manažery.

Je členem The Young Presidents Organization (YPO) a častým přednášejícím na téma týkající se náboru zaměstnanců, leadershipu v regionu střední a východní Evropy.

Studoval medicínu na Fakultě dětského lékařství Univerzity Karlovy, kde jej zastihla sametová revoluce. Patřil mezi organizátory studentské stávky a v prosinci 1989 zasedl v rámci procesu kooptací do Federálního shromáždění.

V letech 1996–1999 pracoval ve společnosti McKinsey & Co. V roce 1999 byl hlavním organizátorem akce Deset let poté k 10. výročí sametové revoluce. Počátkem roku 2001 byl spolu s politikem Ivanem Pilipem zatčen při cestě na Kubu a několik týdnů vězněn tamním komunistickým režimem. V letech 1995–1996 studoval ekonomii na University of Colorado. Mezi roky 1999–2000 působil jako šéf pražské pobočky firmy Korn Ferry.

Jan Bubeník je ženatý, má čtyři děti, Matildu, Matouše, Ellu a Mikoláše. Manželka Monika je zubní lékařkou.

Dnes jsme možná těsně pod vrcholem dalšího cyklu. Přesto, v tuto chvíli si mohou kvalitní manažeři vybírat. Pokud si někdo ke mně přijde pro kariérní radu, tak říkám, že je výborný čas si vyjednat pětiletý kontrakt s dobrou prémie. Teď je ideální čas na přestup.

Často diskutujeme i s majiteli nebo s regionálními šéfy nadnárodních firem a zatím jsme nezaznamenali žádný strach z krize. Obecný názor je, že v podobném tempu může česká ekonomika pokračovat další dva až tři roky. Ale pozor, platí to v případě, že se neobjeví nějaký velký externí šok, jako byl například tvrdý brexit, další vlna migrace, krize eura a další negativní vlivy.

MM: V čem je dnešní situace na trhu práce diametrálně jiná, než byla například před dvaceti nebo deseti lety?

Jan Bubeník: Když se podíváte zpátky, tak před rokem 2009 měla většina firem management postavený na jedné generaci. Trpěly generační slepotou a nebyly připraveny na chování

v krizi. To znamená, jak udělat ekonomický ústup klidně, bez hysterie a zároveň se chovat slušně ke svým zaměstnancům. Nástupem krize šláply firmy v mnoha ohledech na brzdu. Pokud se manažeři vůbec najímali, tak to byli především finanční ředitelé, kteří měli zkušenost

s prudkým snížením nákladů bez toho, aby firmu úplně zaškrtli. Mezinárodní firmy vyřezávaly celou jednu až dvě úrovně regionálního řízení relativně zkušených, seniorních manažerů. Mezinárodní firmy si v rámci úspor nechávaly mladší lidi, kterým přidaly více práce a trochu více svobody. Ušetřily tak jednu až dvě vrstvy manažerů. Firmy, které v 90. letech vstupovaly na trh, nechtěly ztrácet čas s garniturou seniorních manažerů. Radši si vzaly mladé manažery ze škol, kteří uměli sotva anglicky, a do těch investovaly. Tato generace rostla tak rychle, jak jen stačila. V té době nad nimi bylo relativně velké vakuum. Proto se také po revoluci každý mohl stát tím, čím chtěl. Jestli do té doby dělal jadernou fyziku, mohl prodávat například léky. Těch kariérních přesmyček bylo mnoho. Já osobně jsem toho zářným příkladem. Studoval jsem medicínu, pak jsem šel dělat headhuntera. V normálních zralých ekonomikách, které zažíváme dnes, to takto nefunguje.

Myšlím si, že to byl určitý zlom podceňování lidí nad padesát let. A na to některé firmy doplatily. Ty chytřejší společnosti zastříhaly ušima a už v té době začaly hledat věkovou diverzitu tak, jak je to celkem běžné na západě, kde v top managementu vedle sebe pracuje čilý set dmdesátník a možná, když hodně brzy, nějaká čtyřicetiletá vycházející hvězda. Do budoucna je také nutné počítat s určitými demografickými aspekty. Délka kvalitního života se prodlužuje a firmy budou zaměstnávat zkušené šedesátileté manažery, kteří jsou na vrcholu svých pracovních a mentálních schopností. Další podobnou kategorií jsou matky s dětmi a ženy obecně. Pokud dokáže firma dobře diverzifikovat a počítat s těmito aspekty, určitě se bude lépe orientovat na trhu a nebude mít nouzi o kvalitní lidi.

MM: Jaké jsou trendy současné manažerské praxe a s jakými případnými problémy se české firmy v oblasti manažerské práce potýkají?

Jan Bubeník: V tuto chvíli si mohou špičkoví lidé diktovat. Dnes je na trhu spousta bohatých lidí a fondů, které hledají zajímavá průmyslová aktiva. Na to ale musí mít tým schopných manažerů, kteří jim jejich kapitál dobře zhodnotí a rozvinou.

Další trend, který bude v top managementu hrát důležitou roli je mezigenerační výměna. Řada lidí, kterým je dnes mezi padesáti a šedesáti a strávili dvacet let v jedné globální korporaci, si klade otázku, zda má jejich dosavadní pracovní úsilí smysl. Často se dostanou do pozice regionálních ředitelů, kteří nemají ani blízko klientům, ani neřídí velký tým. Více koordinují a přeposílají papíry. Dostávají se do tlaku mezi prvními liniemi a centrálou někde v zámoří a čas takto strávený jim nepřijde úplně smysluplný. Mnoho jich má tendenci hledat hlubší smysl svého počínání. Jak strávit co nejkvalitněji léta, kdy dosáhli maxima manažerských schopností, mají ještě hodně energie, a co mohou očekávat

v průběhu dalších 20 až 25 let života? V podstatě chtějí sklízet ovoce toho, co zvládli, co se naučili, i z toho, co zkažili a co se jim nepovedlo. Řada jich přehodnocuje své priority a často přechází do jiné firmy, zakládají si své podniky, kupují firmy nebo začínají kooperovat s lidmi, kteří mají obdobné tendence a mohou se vzájemně doplňovat.

Další samostatnou kapitolou je nástupnictví v rodinných firmách. To je relativně velká část naší ekonomiky, která nás oslovuje, abychom jim pomohli udělat změnu generací a zajistit nástupnictví. Není to vůbec jednoduché. Zde často hraje otec zakladatel svým nezaměnitelným způsobem svoji roli, o kterou se obvykle v klasické firmě dělí několik lidí. Problematika nástupnictví bude v budoucích pěti letech velice aktuální i z hlediska manažerských příležitostí.

MM: Změna ve vedení rodinné firmy, kdy majitel firmu zakládal a úspěšně vedl cca 25 let, musí být pro něj a pro potenciálního nového nástupce velmi náročná, často emocionálně vypjatá. Máte nějaký recept, jak tuto transformaci provést slušně s nejmenšími bolestmi pro všechny zúčastněné? Jaké jsou vaše zkušenosti?

Jan Bubeník: Změna ve vedení rodinné firmy je zásah do živého a musí být šitá přesně na míru. My hledáme správné zaklapnutí mezi danou firmou a novým člověkem, který do ní přichází. Je to velice náročné a velmi odpovědné. Pokud už vám někdo svěří to, že mu přivedete šéfa, kterému předá klíčky od kapitánského můstku na své zaoceánské lodi s početnou posádkou, tak to je pro nás velký závazek a odpovědnost.

Projekt, který jsme vytvořili, stojí na pomoci ve formě neutrálního mediátora, bývalého generálního ředitele, který vede a učí obě strany lépe definovat a zvyknout si na jiné role. Pomáháme realizovat takový postupný ústup do pozic, kde vlastně obě strany chtějí být.

Proto naše služby začínají vyhledávat i malé a střední české rodinné firmy, kterým se dlouhodobě byznys daří nebo je případné nástupnictví ohroženo. Narážejí také na to, že potřebují svoji lokální jednotku naočkovat lidmi, kteří mají zkušenost z mezinárodního prostředí. Při tomto hledání převažují požadavky, aby nový šéf byl kompatibilní spíše osobnostně, kulturně, komunikačně a fungovala jakási energetická synergie. Tato jejich kritéria jsou pro ně daleko důležitější než jakákoliv technická kompetence. Do takové firmy přivést lidi z klasické korpory, to musíte být při výběru velmi opatrní. V rodinných firmách jsou majitelé většinou srdeční. Je zde úplně jiná struktura přemýšlení a hierarchie hodnot.

MM: Jaké máte zkušenosti s reálným procesem předávání rodinných firem?

Jan Bubeník: Chce to minimálně rok tak, aby se dostatečně vyjasnily kompetence, stano-

vila pravidla a splnila očekávání klienta. Někdo chce být dále majitelem a nebýt v managementu, někdo chce firmu osamostatnit, aby byla prodatelna nějakému mezinárodnímu hráči. Těch variant je několik a vše je relativní. Některé pojmy a kategorie si musíme vyjasňovat. Například „komunikativní manažer“ nemusí být stejný pro mne jako pro klienta apod. Obecně je velmi důležité vyjasnit si pojmy. Co si za jednotlivými slovy, formulovanými požadavky představujeme, je dáno relativní zkušeností. Jistě mi dáte za pravdu, že pro někoho je „ihned“ za dvě minuty a pro někoho za dvě hodiny. Komunikace, ujasnění terminologie u nás hraje obrovskou roli. Proto nám nezbývá než strávit hodně času vzájemným poznáváním a jasným stanovením definice úspěchu. Je to asi tak, že je jedno jak dobře střelíte, když nevíte, kde je terč. Definice, kdo má do firmy přijít a jaké mu dát nástroje k dosažení úspěchu je naprosto klíčová. Je nedílnou součástí naší práce. Pokud člověk do firmy nezapadne, tak je to většinou proto, že se nestrávil dost času nad domácím úkolem, jelikož obě strany nepochopily, co je úspěchem a jakou míru svobody náhodně od otce zakladatele vůbec dostane.

Když jsme si dělali statistiku úspěšnosti nástupnictví v rodinných firmách, tak až třetí šéf zůstával. První obvykle odchází do půl roku. Přichází do firmy, kde do té doby byl jeden nenápadný vládce a jeho vliv je pořád ještě veliký. Většina zaměstnanců nebere nového šéfa vážně. Často se také stává, že lidé kolem pana majitele nejsou schopni nového ředitele, novou filozofii a strategii vůbec přijmout. Jaki mile nový ředitel potřebuje nové lidi, začíná první konflikt. V této fázi obvykle první ředitel odchází. Za druhého ředitele se většinou pan majitel již umoudří. Firma si už zvykla na myšlenku nástupnictví. Podařilo se realizovat systémové změny, ale přesto zůstávají třetí plochy, a i druhý ředitel cca do roka odchází. Pak přichází finální, třetí ředitel, který obvykle zůstává pět až deset let. To je fáze, kdy jsou hroty obroušeny, pravidla a terminologie je stanovená a začíná běžný provoz firmy.

MM: Jaký je manažer dnešní doby? Jaký typ převažuje? Který je neúspěšnější pro dlouhodobou prosperitu firmy?

Jan Bubeník: Koncem 90. let vládl armádní způsob velení – já nepotřebuji tvůj nápad a názor, ty jdi a realizuj můj. S tím dnes vůbec nepochodíte. Ne, že by takoví lidé dnes ještě neexistovali. Jsou velice vhodní např. pro krizové řízení. Je to obvykle člověk, který méně vnímá bolest druhých, má minimální empatii a umí amputovat infikovanou část, která by otrávil celá tělo. Jako dobrý chirurg to dělá rychle, bez emocí. Empatie a sociální inteligence je téměř na překážku. Proto mají krizoví manažeři relativně krátká angažmá. Firmu zachrání a oddělí zrno od plev. Tento typ manažera byl populární a poptávaný v letech 2009 až 2011. Dnes je situace jiná. Dnes jsou neúspěšnější lidé ti, kteří

jsou formálně chytří, dobře se učí, mají znalosti, ale především mají emocionální inteligenci, kterou umí dobře používat.

Dnešního manažera bych definoval jako dirigenta, který umí řídit orchestr. Ví, že má jednotlivé nástroje a umí je poskládat v dobrý tým, který se bude vzájemně doplňovat a těšit se na sebe. Dnes je vrcholový manažer spíš člověk, který slouží svým zaměstnancům, než egomaniak, kterému slouží všichni.

Co vyžaduje většina manažerů, včetně těch mladších, kteří si vážící sami sebe? Práce pro ně představuje prostředek, a ne cíl života. Jejich šéfem by měl být slušný člověk, kterého si vážící a který má hodnoty a vize. V této souvislosti bych uvedl příklad. Firmy, které v krizi musely většinu zaměstnanců propustit, ale management byl slušný, osobně za zaměstnanci zašel a vysvětlil jim, že neudělali nic špatně. Tyto firmy, které kolikrát neměly peníze ani na zákonné odstupné, tak neměly žádný problém nabírat zpátky, když se začalo ekonomice opět dařit. A opačně, firmy, kde problémy sdělily na chodbě nebo poslaly domů obálku, jednaly naprosto neosobně, chovaly se k lidem jak k výrobní kapacitě, tak pas radoxně, i když jim daly královské odstupné, ale vůbec žádný lidský soucit a komunikaci, tak do takové firmy se nikdo nikdy nevrátil. A v tomto je trh poměrně spravedlivý.

Nyní si zaměstnanci mohou zaměstnavatele vybírat. Obvykle preferují firmu, kde převažuje výše zmíněný typ manažerského vedení. Chťejí firmu, za kterou se nebudou stydět. Firmu, která se chová společensky odpovědně, nevyprodukuje toxické odpady do ovzduší, není hnusná na svoje zaměstnance, nejde jen po profitu, ale chová se odpovědně ke svému okolí. Většina lidí chce být angažovaná. To znamená, že chce, aby se o ně firma zajímala a dále rozvíjela jejich dovednosti, umožnila jim dělat práci, ve které jsou dobří. Zdá se to jednoduché, ale ne vždy to tak funguje.

MM: Kdo je dnes na trhu práce nejžádanější? Ředitel GE Aviation pro Českou republiku Milan Šlapák se pro naši

redakci mimo jiné vyjádřil, že vzhledem k dnešní turbulentní době nepotřebuje manažera, který při své práci vychází z „basic knowledge“, ale jakéhosi univerzálního vojáka, který umí řešit nestandardní situace, které jsou úplně nové, není s nimi historická zkušenost, protože je to v dnešním byznysu něco zcela nového. Co vy na to? Souhlasíte s ním?

Jan Bubeník: V současné době musíme počítat s tím, že dochází k zásadním změnám v řadě odvětví průmyslu i služeb. Mnoho klasických oborů musí přemýšlet za roh. Často jsou jejich kotníky okusovány malými technologickými vyzvateli. Podle toho, jak se situace bude vyvíjet, tak se budou různé profese přelévát. Všichni musíme hledat způsob, jak využít nových technologií k tomu, abychom snižovali náklady a uživatelsky byli příjemnější.

To samozřejmě vyžaduje lidi, kteří nejsou touto novou situací otráveni, ale přijímají tyto změny s otevřenou náručí a spíše v nich hledají konkurenční výhodu. S tímto technologickým pokrokem a inovacemi je logicky spojena mladší generace. K těmto inovativním procesům však potřebujete zkušené dirigenti, které jsem popsal v předcházející odpovědi. Tito seniorní dirigenti jsou mentálně flexibilní a chápou, kde je výhoda jednotlivců i týmů, a celé to umí zorganizovat a zaintegrovat tyto změny do velké „kamenné“ organizace. Udělat transformaci – k tomu potřebujete životní zkušenosti. Už Charles Darwin říkal „Přežijí ne ti nejsilnější a nejchytřejší, ale ti, co se budou umět nejlépe přizpůsobit“.

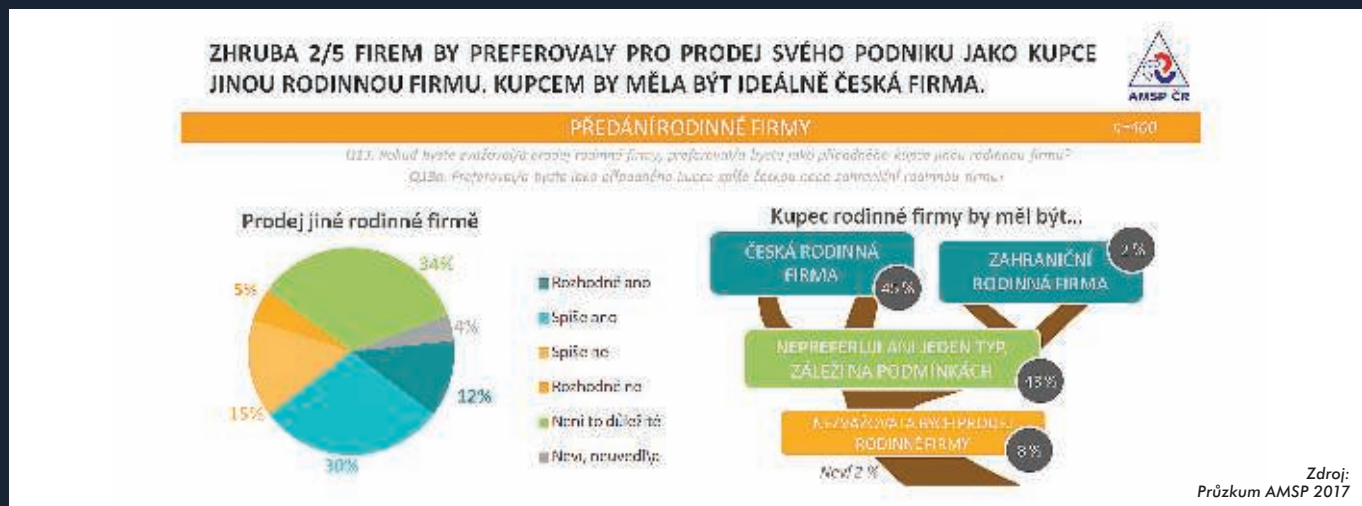
MM: Je nějaký model, obecná kritéria, podle kterých vybíráte? Vedoucí partnerka z EY Magdalena Souček, na základě jejich průzkumů uvedla, že šest z deseti českých podnikatelů se setkala s možností získat úplatkem výhodu pro své podnikání. Transparentnost, morálka, etika, korupční jednání apod. Jak s těmito atributy pracujete?

Jan Bubeník: Moje zkušenost je taková, že nějaká míra korupce je všude i v západním světě. Nyní jsem hovořil s kolegou, který pracuje pro švýcarskou firmu, a s překvapením mi říkal, že i jeho akcionáři jsou takové jednání, předeť vším v zemích třetího světa, ochotni tolerovat a akceptovat. Ne, že by v Čechách korupce nebyla problémem, ale myslím, že je vnímání korupce větší než realita. Víím od klientů, že něž které situace, například v IT, nejsou v pořádku. Obzvláště ve veřejném sektoru.

My s faktorem morálky a etiky samozřejmě pracujeme a je pro nás zásadní. Pro nás to znamená, že si bereme formální i neformální reference. Jedná se především o morální integritu, která je pro mnoho firem klíčová. Na druhou stranou nejsme privátní detektivové. Ale víím, že pokud si někteří podnikatelé kupují od nějakého majitele – zakladatele firmu, tak si najdou privátní detektivní firmu. Ta zkoumá, zda si původní majitel nepřevéde schopné klíčové zaměstnance, know-how do jiné své nové firmy apod. Některé firmy si také manažery testují a používají psychodiagnostiku do detailů. My především zkoumáme osobnostní a dovednostní předpoklady pro danou práci. Ověřujeme záměrné reference, jako je slušnost, míra etiky, respekt ke kolegům. Také zda kandidát na šéfa sám dodržuje pravidla, která má v budoucnu nastavovat apod.

MM: Jak velká je poptávka po českých manažerech? Na jakých trzích se uplatňují?

Jan Bubeník: Jak si vedou čeští manažeri v globálních podmínkách? To je velmi individuální. Je řada lidí, které mezinárodní kariéra zajímá a jsou v ní konkurenceschopní. Úspěšní čeští manažeri udělali kariéru převážně na východních a ruských trzích, a pak pokračovali například v Číně, Asii nebo Jižní Americe. Ti, kteří dnes chťejí uspět v globálních firmách, tak musí mít zkušenost s tzv. emerging markets. A to už dnes není střední Evropa, ale hlavně tzv. BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína) a Latinská Amerika.



My máme výbornou zkušenost s českými podniky, které jsou na špici v globálním byznysu. Pro takové firmy hledáme globální manažery nebo takové uchazeče, kteří jsou dosazováni do jejich regionálních center po celém světě.

MM: Jaká je kvalita, úroveň českého HR? Mám pocit, že v některých českých firmách je v hierarchii jednotlivých ředitelů HR někde na posledním místě. Když si vzpomenu na baťovské firmy, tak po generálním řediteli následoval vždy personální ředitel?

Jan Bubeník: HR oddělení bylo v Čechách historicky kádrové oddělení. Známe ho spíše jako pracoviště evidence a administrativy než strategického partnera generálního ředitele.

Dnešní doba a současná situace na trhu práce HR segmentu nahrává. Tato oblast se stává extrémně strategicky důležitou. Jestliže s lidmi umíte pracovat, umíte je přilákat, udržet, motivovat, aby se do práce těšili a s hrdostí nosili váš dres, tak je to rozhodující faktor mezi úspěchem a neúspěchem vaší firmy.

Situace na trhu přispívá k tomu, aby si rigidní šéfové všimli toho, že jestliže se k lidem nebudou chovat trochu inspirativně a slušně a HR budou vnímat jako mzdovou účtárnu a o svých lidech nebudou nic vědět, tak se jejich zaměstnanci budou chovat stejně k nim a budou ve firmě jen do té doby, než najdou toho, kdo jim dá to něco navíc.

MM: Co byste poradil HR českých firem v době Průmyslu 4.0, jak řešit „problémy“ s nedostatkem IT, dalších technických oborů a mají mít některé profese obavu ze ztráty zaměstnání?

Jan Bubeník: Já si myslím, že nám nic jiného nezbývá než Průmysl 4.0 přijmout. Když se podíváte na současný trh, kdy je nedostatek lidí na technickou manuální práci, tak je jasné, že automatizace a robotizace je jedno z řešení. Hodně takových zaměstnanců se bude mu-

NEJČASTĚJŠÍ DILEMA ZAKLADATELŮ RODINNÝCH FIREM

- Jak připravit svoje děti na vstup do firmy?
- Co by měly studovat a jak získat praxi?
- Jak připravit své zaměstnance, aby zůstali loajální také k vašim potomkům?
- Jak dlouho pracovat společně s dětmi a kdy z firmy vystoupit?
- Jak to vše ovlivňuje vztahy v rodině?
- Jak oddělit pracovní a soukromé věci v rozhodovacím procesu? Co partneři děti?
- Jaký je pohled nástupníků? Tíha odpovědnosti.
- Nejčastější chyby generační výměny

Zdroj: AMSP

set requalifikovat a naučit se nové dovednosti. S tím souvisí i prodloužení délky života a důchodového věku. Mnoho lidí přejde z výrobních, manuálních profesí např. do ošetrovatelství, služeb nebo zdravotnictví. Já si myslím, že je to celkem běžné a logické.

Majitel, který má nedostatek výrobních kapacit nebo je agresivně tlačěn odbory, tak dostává další impuls k nahrazení lidské práce. Přítomnost Průmyslu 4.0 musíme brát jako fakt a trend, který nezastavíte. Musíme se na něj připravit a průběžně se vzdělávat.

To, co vidím jako daleko důležitější, je změna způsobu vzdělávání mladé generace v oblasti měkkých dovedností. Mechanické věci budou dělat stroje, ale samostatné, empatické, kritické myšlení, efektivní mezilidskou komunikaci a podobné dovednosti za nás žádný stroj neudělá.

MM: Pokud byste se znovu nechal zaměstnat, jaká kritéria by firma musela splňovat? Obecně, co manažeři požadují, vyhledávají?

Jan Bubeník: Já svoji práci dělám, protože mě na lidech fascinuje jejich různorodost. V čem někdo vidí zvláštnost, já vidím unikátnost a uplatnitelnost pro danou pozici. To, co člověka disqualifikuje v jedné firmě, ho kvalifikuje ve druhé.

Po téměř dvaceti letech svobody by asi bylo těžké si zvykat na pravidla někoho jiného. Urs čítě by mě oslovili lidé, kterých si vážím a těšil bych se na ně. Především by zde musel existo-

vat lidský a hodnotový rozměr a soulad. To, co bychom společně dělali, by muselo mít hlubší smysl a určitě by nešlo o pouhé vydělávání peněz. Umím si představit nějakého lokálního investora, který zakládá nebo kupuje firmu a mne by zaměstnal, abych mu pomohl postavit fungující týmy. Musel bych se cítit kompetentně a bylo by mi asi jedno, jestli by to byla lokální firma s pár lidmi, co dělá dobrý produkt, nebo by to byla globální firma s obdobným zaměřením.

Obecně k této problematice lze říci, že pokud lidé přemýšlejí o změně v kariéře, tak si dávají do pořadí tyto prvotní otázky – s kým, pro koho, co a za kolik. A čím jsou lidé starší a mají nějakou základní materiální saturaci, tak dávají daleko větší význam tomu, s kým se budou každé ráno potkávat v práci, jestli zde funguje vzájemná důvěra a jestli se v hospodě rádi pochlubí tím, na čem pracují. Jestli je to, čemu věnují část svého života, někomu užitečné.

Tyto prvotní otázky si může stanovit každý, včetně mladšího manažera okolo 32 nebo 45 věku, který z logiky věci má větší osobní závazky, třeba hypotéku. Pokud je kompetentní a je o něj na trhu zájem, tak si může vybírat i on. Mladší lidé většinou hledají práci, kde je více peněz. Ale pak jsou zde i ti chytřejší, kteří nepreferují jen finanční benefity, ale hledají, kde se mohou rychle učit a zvyšovat svoji kvalifikaci, a tím i svoji cenu na trhu práce.

MM: Děkuji vám za podnětný rozhovor, který věřím, že osloví naše čtenáře nejen z oblasti managementu. ■

70 % MAJITELŮ FIREM BY SI ALE PŘÁLO SVÉ PODNIKÁNÍ PŘEDAT V RODINĚ S TÍM, ŽE BY MOHLI FUNGOVAT NAPŘ. JAKO NEZÁVISLÍ KONZULTANTI.



PŘEDÁNÍ RODINNÉ FIRMY

Q101. Je v domě Vaší firmy, nap. venkovní nádrž, nádobí z antikových předmětů (sklo, keramika, textil, dřevěná nádobí) a podobně? Q102. Pokud ano, jak často je používáte? Q103. Co byste udělal, kdyby Vaše firma byla v zahraničí?



Zdroj: Průzkum AMSP 2017