Lidé jsou teď vstřícnější vůči práci

Odejít z firmy, kterou jste spoluzakládali, není úplně obvyklý krok. **Tomáš Kubálek**, nový partner české pobočky headhunterské společnosti Korn\Ferry, jej udělal. Co ho k tomu vedlo? A proč v souvislosti s recesí mluví i o pozitivních dopadech?

PETR ŠVIHEL

V čem prospívá recese? „Přínosem je změna celkového klimatu na trhu, postoj a vstřícnost lidí k práci," říká Tomáš Kubálek. Foto LN – Jindřich Mynařík

LN Do Korn/Ferry jste nastoupil 1. září. U manažerů se říká, že potřebují devadesát dní, aby se zorientovali. Platí to i pro vás?

Mám-li být upřímný, tak na zorientování vlastně nebylo moc času. Měl jsem to štěstí, že jsem hned od počátku pracoval na projektech. Z hlediska headhuntingu a jeho technik to po dvanácti letech v tomto oboru není pro mne nic nového. Na druhé straně ovládnout interní systémy a nástroje vám jistě čas zabere a práci zpočátku neurychlí. Pochopení firemní kultury je zároveň klíčem k dalšímu úspěchu.

LN A sžít se s firemní kulturou je pro vás snadné?

Korn/Ferry je americká veřejně obchodovatelná společnost, tedy zjednodušeně řečeno společnost řízená čísly. Ve dvou amerických firmách jsem již pracoval a jejich prostředí si je hodně podobné. Jenom na tempo a neoddělitelnou část administrativy si člověk musí vždycky zvyknout znovu.

LN Jste na pozici Senior Client Partner, což je stejná pozice, jakou zastává Alice Punch, vedoucí české pobočky. Znamená to, že Korn/Ferry má v Česku dva šéfy?

Ne, společnost nemá dva ředitele. Ředitelkou české pobočky je právě Alice. Kromě role ředitelky má roli Senior Client Partner a to už máme společné. Oba pracujeme na svých projektech a staráme se o své zákazníky.

LN Jak jste si rozdělili trh?

Myslím si, že v headhuntingu můžete uspět, pouze pokud se specializujete. Takže Alice dlouhodobě pečuje o tržní segmenty spotřebního zboží, financí, farmaceutiky a průmyslu, já se starám o technologické obory – informační technologie a telekomunikace. Kromě lokální role má Alice ještě regionální úlohu a tou je řízení celého segmentu spotřebního zboží.

LN Nakolik jsou manažeři ve vašem sektoru specifičtí?

To je zajímavé, takhle jsem o tom nikdy nepřemýšlel. Asi proto, že jsem byl jedním z nich. Nicméně profesionální manažer by měl být schopen řídit různé podniky v různých prostředích. Vždyť kupříkladu svého času mimořádně úspěšný šéf společnosti IBM Lou Gerstner přišel se zkušenostmi v řízení potravinářské firmy Nabisco a předtím American Express. Mimochodem, pana Gerstnera přivedla do IBM právě společnost Korn/Ferry.

LN Nastoupil jste v době, kdy má personální odvětví problémy. Byl váš nástup nutný, nebo šlo o vyústění dlouhodobějšího namlouvání?

V mém případě to byla shoda okolností. Na jedné straně jsem po více než dvanácti letech prodal společnost, kterou jsem budoval. Na druhé straně mě těšil dlouhodobější zájem ze strany společnosti Korn/Ferry a představa zkusit si headhunterskou ligu se mi jednoduše zamlouvala. Rozhodnutí nemělo s krizí nic společného.

LN Přišel jste z podobné firmy, kterou jste spoluzakládal. Co vás přimělo ji opustit?

Zmínka o podobnosti se hezky poslouchá, ale není to tak. Velké nadnárodní firmy nelze srovnávat s lokálními butiky. Jsou to dva odlišné světy a tím neříkám, že jeden je horší a druhý lepší. Je to prostě jiné. Proč jsem opustil firmu, kterou jsem budoval? Po více než dvanácti letech spolupráce se jednoduše ukázalo, že máme se společníkem různé pohledy na její další směřování. Řešení bylo několik, já zvolil prodej většinového podílu.

LN Ještě dřív jste pracoval pro IBM, kde jste končil jako marketingový manažer. Odkud přišel impulz založit si firmu na vyhledávání talentů?

Myšlenkou na soukromé podnikání jsem se zabýval delší dobu, ale stále mě nenapadalo, v čem bych vlastně podnikat chtěl. Jednou mi na stole v kanceláři zazvonil telefon. Byl to můj první rozhovor s headhunterem. Do té doby jsem vůbec netušil, co vlastně headhunting je. Místo hledání nového místa pro mě jsme našli společnou řeč a začali spolu podnikat. Společnost tehdy zakládal tento kolega a já se přidal hned v začátcích.

LN Stoupají nároky na headhuntery? Chtějí firmy více služeb za méně peněz?

Ano, je to celkem pochopitelné, že v době zvýšené nabídky si zákazník může vybírat a může být náročnější. Pokud vůbec nějací zákazníci jsou, jistě mají zvýšené nároky. Otázkou je, co vlastně zákazníkovi navíc nabídnout. V našem případě nabízíme propracovaný systém talent managementu a coachingu.

LN Myslíte si, že se situace vrátí tam, kde byla před dvěma lety?

Je pravda, že tento byznys se mění, a nedá se říci, že by to bylo špatně. Trh a vztahy na něm se pročistily. Firmy i jednotlivci reagují na novou situaci, snaží se přizpůsobit. Pokud se bavíme specificky o headhuntingu, trh se dlouhodobě atomizuje. Velké firmy se mohou rozpadat a jednotliví konzultanti začnou pracovat samostatně. V tom se rozhodně přiostřuje konkurenční boj, ale několik výhod nadnárodním firmám zůstává – zázemí, technologie a globální klientela.

LN Chápu to správně, že nadnárodní vyhledávači talentů jsou ohroženi?

Funguje to tak, že se stahují z některých zemí a hledají nové způsoby fungování a obsluhování lokálních trhů.

LN Korn/Ferry se už jednou z českého trhu stáhla. Hrozí něco podobného v současnosti?

Vzpomínám si, že se tak stalo. V současnosti nic nenasvědčuje tomu, aby se to stalo znova. Neplánujeme žádnou zásadní změnu.

LN Je na vývoji vašeho byznysu během krize něco pozitivního?

Rozhodně přínosem je změna celkového klimatu pracovního trhu, postoj a vstřícnost lidí k práci.

LN Vím i o velkém tlaku na snížení nástupních platů.

Netýká se to jen nástupních platů, ale platů obecně. Pravdou však zůstává, že snižovat dohodou stávající plat je mnohem obtížnější než vyjednávat plat nový. Faktem je, že zhruba v roce 2007 byla situace pro zaměstnavatele shánějící odborníky nebo manažery mimořádně komplikovaná. Nedostatek lidí a převis nabídek způsobil nárůst požadavku na zaměstnanecké mzdy, a to speciálně v Praze. S příchodem krize se situace změnila, trend je opačný. Aby firmy nemusely propouštět, tak se mnohde dohodly se zaměstnanci na snížení platů. Týká se to i velkých nadnárodních firem. Je to rozumná strategie, protože ve chvíli ekonomického zotavení neztratí firmy čas hledáním a školením nových zaměstnanců a mohou okamžitě reagovat na vývoj trhu. Zároveň je třeba si uvědomit i ten fakt, že řada společností na propouštění prostě nemá, pokud chtějí přežít. Dvouměsíční výpovědní lhůta a tři měsíce odstupného stanoveného zákonem jsou nemalé částky. A to mluvíme pouze o mzdových nákladech.

LN Jak moc riskují zaměstnanci, kteří teď chtějí řešit finanční stránku své práce? Je na to vhodná doba?

Teď je právě zcela jednoznačně nejméně vhodná doba řešit jakoukoliv nespokojenost s vlastním odměňováním. Pokud tak činím, musím si být vědom všech rizik, která to přináší. Na druhou stranu každý by měl být schopen reálně ohodnotit svůj přínos pro společnost a podle toho vyhodnotit svoji vyjednávací pozici.

LN Lze tedy říct, že platy klesají?

V některých firmách ano.

LN Změnila se nějak práce headhuntera během posledních let?

Sám pociťuji, že se změnila podstatným způsobem. Vždy jsem si zakládal na tom, že pracně shromažďuji určité specializované informace o úspěchu lidi a tím získávám dlouhodobou konkurenční výhodu. Aktualizace takových informací je poměrně pracná. Dnes je situace díky sociálním sítím zcela jiná. Většina lidí se jejich prostřednictvím snaží svoji dovednost a úspěch popsat a nabídnout. Aktualizaci vlastně zajišťuje každý sám. Přidaná hodnota headhuntera se tedy přesouvá do schopnosti vyhledat, třídit a především prověřovat tyto informace.

LN Jak manažeři pohlížejí na headhuntery?

Pokud máte na mysli manažery jako potenciální kandidáty, je ten vztah naprosto normalizovaný. Manažeři chápou headhuntery jako profesionály, schopné účinně napomoci v budování jejich kariéry.

LN A jak přístup manažerů k headhunterům vnímají zaměstnavatelé v Česku?

Headhunting je specializovaná konzultační služba jako každá jiná. V drtivé většině zaměstnavatelé chápou headhuntery jako přirozenou součást profesionálního prostředí. Jako kolegy, co vykonávají činnost, kterou by jinak museli vykonávat sami, aby zajistili chod své firmy. Ne všechny firmy ovšem chtějí nebo mohou služby headhunterů využít.

LN Dočetl jsem se, že je velký tlak na šéfy. Spousta jejich podřízených si myslí, že nepracují správně. Je to tak?

Neřekl bych, že je to obecný trend. Nicméně je to pochopitelné. Mnoho zaměstnanců si říká, že by práci svého šéfa dělalo lépe. Ani já jsem nebyl mnohdy výjimkou, a to až do chvíle, než jsem na manažerském postu byl sám. V ten okamžik přestanete vidět věci černobíle. Věřím, že věcnost a náročnost musí být obousměrná, jak ze strany nařízeného k podřízeným, tak zpětná vazba ze strany podřízených.

Sledujte své pocity, nevyhoříte

Syndrom vyhoření obchází manažery jako neurčitá a nevyzpytatelná hrozba. **Přepracovaných a zničených** manažerů si všímají i headhunteři, pro něž tito lidé představují velice ožehavé uchazeče.

PETR ŠVIHEL

Už v okamžiku, kdy si s uchazečem podává ruce, si headhunter všimne, že něco není v pořádku. Tenhle člověk nemá „drajv", elán ani zájem, pomyslí si headhunter a během pohovoru z něj dostane zvláštní pocit. Jako by jednal s živou mrtvolou. Člověk, který proti němu sedí, nemá ve skutečnosti o práci zájem, nemá totiž opravdový zájem vůbec o nic. Pokud se snaží získat nějaké zaměstnání, tak jenom ze setrvačnosti. Někdy proto, aby dokázal splácet měsíční výdaje, jindy z důvodu, že si nedokáže představit nic jiného než chodit do práce. Je však nepoužitelný jako vyčerpaný ropný vrt. V poslední době se headhunteři setkávají s vyhořelými manažery častěji a nepovažují to ani trochu za příjemné setkání.

Důvod je nasnadě. Tlak na řídící pracovníky a na jejich výsledky stoupl. Někteří to ustáli, jiní nevydrželi tempo, a aniž by si to zpočátku uvědomili, podlehli syndromu vyhoření. Pro některé to znamená konečnou v kariéře, pro další dlouhé zotavování. A pro headhuntery několik nepříjemných schůzek s „živými mrtvými".

„Naši klienti jsou z různých oblastí. Jak vrcholoví manažeři, tak střední management, kterým to ti vrcholoví platí. A někdy si to platí i sami," popisuje škálu svých klientů Aleš Kalina, který se specializuje na koučink při řešení depresí. „Jde ale také o lidi z vlády a podobně. Nevidím mezi odvětvími žádné rozdíly či tendence. Prostě jsme jenom lidé a jako lidé máme tytéž problémy celá staletí."

Podle Aleše Kaliny je v České republice situace stabilní, v posledních měsících k žádnému dramatickému nárůstu klientů nedošlo. O vyhořelé manažery se Kalina rozhodl starat komplexně a podle svých slov nemůže přesně říci, kdo trpí vysloveně syndromem vyhoření a kdo ne. Vnitřní komplikace jsou podle něj provázané mezi sebou. Práce, peníze, zdraví a vztah se navzájem ovlivňují a problém může nastat v kterémkoli z těchto kvadrantů. Pak se většinou přesune do dalších, až nakonec v jednom z nich vybublá na povrch.

„Pokud manažer přijde se svým pracovním problémem, vždy se ve finále zjistí, že nešlo jenom o problém v práci, ale také o nějaké starosti doma, popřípadě o potíže se zdravím či ve financích," říká Kalina. „Proto musím vždy hodnotit člověka jako celek a nemohu se na něj dívat pouze jako na kus, který v práci něco řeší."

Hranice vyhoření

V současnosti ale kouč vypozoroval trend, že při rostoucích finančních tlacích mají lidé tendenci být více nevěrní a hledat si v záletech kompenzaci. Přitom osobní problémy jsou největší příčinou pro výbuch a nedostatky v práci. Před pracovním kolapsem a dlouhodobým vyhořením přichází řada varovných emocí, které je třeba brát vážně. Varování přicházejí v těchto stadiích: únava, větší únava, ještě větší únava, nezájem, letargie, vztek, agrese, arogance, nemoci, omdlévání, změna tepu, a až poté následuje ztráta smyslu pro práci a později pro život samotný.

Mluví se proto o určité hranici, dokdy se lze ještě uzdravit a vrátit do pracovního procesu. Pokud ale tuto hranici manažer překročí, zůstanou mu často trvalé následky, které ho v jeho současné práci diskreditují.

„Je třeba pochopit, jak mozek pracuje. Je sice velmi flexibilní a má své hranice hodně daleko, pokud je ale dlouhodobě ignorujeme, neposloucháme jeho návrhy, či dokonce jdeme proti němu, dojde k výše zmíněným jevům, které jsou pro mozek pouze ochrannými pomůckami," vysvětluje Aleš Kalina. „Normální je být nadšený, plný energie a chuti k životu. Když toto nemáme, mozek nám dává doporučení, jak se k tomu dostat. Pokud jeho rady ignorujeme, dochází k postupnému projevování zmíněných ochran. Proč tak mozek činí? Aby ochránil sám sebe před zkratem a kolapsem."

Duševní hygiena jako prevence

Jakmile jedinec dosáhne hranice velké únavy a letargie, začne mu být všechno jedno. To může ještě překonat a maskovat, pak ale přijdou tělesné komplikace a mdloby. Ty se již nedají řešit jinak než hospitalizací.

Jedinou prevencí je sledovat vlastní dojmy a hlídat si pocit vnitřní pohody. Naslouchat své hlavě, stanovit si pravidelný odpočinek, věnovat se vztahům doma i s kolegy, komunikovat a nebát se říkat, co si myslím, což bývá i u manažerů podle Kaliny problém, protože jsou z dětství tlačeni ke stálé slušnosti a poslušnosti. „Učím své klienty, aby si sledovali křivku své nálady na stupnici od nuly do deseti, kde deset je nejhezčí prožitek v životě," říká Aleš Kalina „Pokud se dostanou pod 7,5, tak by se měli ptát svého mozku, co je potřeba změnit. To je nejlepší prevence."

Odborníci na klidné propouštění

Slovníček pojmů

JAN ZÁRUBA

Outplacement je služba, která pomáhá jak odcházejícím zaměstnancům, tak firmě, která propouští – vzájemně zlepšuje komunikaci, zmírňuje nastalou situaci a eliminuje nebo minimalizuje negativní dopady. Zaměstnancům, kteří ztratili své pracovní místo, dodává psychickou podporu, pomáhá jim vyrovnat se s novou situací a uplatnit se opět na pracovním trhu. Firmě je přínosem povědomí, že se o své zaměstnance postará v každé situaci, i té nepříjemné, což prospívá jejímu dobrému jménu. Outplacement stabilizuje atmosféru a pracovní prostředí ve firmě či podniku a pomáhá zvýšit jeho produktivitu i během organizačních změn spojených s propouštěním zaměstnanců.

Autor je senior manažer Manpower