Lovci hláv a lobisti sú ako himalájski šerpovia – poznajú terén a pomáhajú ho zdolávať

DAGMAR KRIŠTOFIČOVÁ

Martin Krekáč a Martin Novotný, zakladatelia a vedúci partneri Amrop Jenewein Group, objavujú správnych ľudí na správne miesta

Martin Krekáč

Žijeme v globálnom svete, kupujeme rovnaké výrobky, jeme tie isté potraviny. Platí rovnosť aj pre kvalitu manažmentu jednotlivých globálnych firiem?

M. Krekáč: Jednoznačne. Rýchlo rastúca globálna ekonomika vytvára aj svetovú ekonomiku talentov, prípadne globálnu súťaž o najlepšie talenty a najlepší ľudský kapitál. Keďže väčšina zdrojov je prístupná všetkým, predpokladom úspechu v celosvetovej súťaži je kvalita manažmentu a schopnosť identifikovať správnych lídrov budúcnosti. Tie determinujú, kto bude víťaz a kto porazený.

A kvalitný manažment si už „konečne" bude vyberať aj kvalitný tím spolupracovníkov a zamestnancov? A čo kultúra práce a vzťahov v práci?

M. Krekáč: Spoločnosti, ktoré sa pre svojich zamestnancov snažia vytvoriť čo najlepšiu pracovnú kultúru, dosahujú výrazne lepšie výsledky. V čase globalizácie je dôležité, aby manažéri dokázali udržať flexibilné a adaptovateľné firmy a aby ich pracovníci vedeli zdolávať výzvy a nové príležitosti.

Na to sa musia obklopovať jednotlivcami, ktorí majú nielen talent, ale aj schopnosť využiť ho...

M. Krekáč: To je obojstranná záležitosť. Na jednej strane existuje vojna o talenty. Na druhej strane kvalitní ľudia sú rozhodujúcim činiteľom pre konkurencieschopnosť spoločností, a to z dlhodobého hľadiska. Podpora zamestnancov je preto veľmi dôležitá. Avšak platí to aj naopak: ak sú zamestnanci spokojní, spoluvytvárajú imidž svojho zamestnávateľa a robia mu reklamu, ktorá vie pritiahnuť ďalších kvalitných ľudí.

V súčasnosti sa aj vzhľadom na známe kauzy a pády svetových firiem definuje nový pojem líderstva. Aký je podľa vás pravý líder?

M. Krekáč: Áno, v médiách rezonuje veľa škandálov spojených s riadením veľkých spoločností. Nanešťastie sa mnohé z nich spoliehali na charizmatických lídrov, otvorených a dobrých komunikátorov, často však egocentrikov. Podľa Josepha Daniela McCoola, popredného svetového analytika v oblasti vyhľadávania a výberu manažérov, ktorého sme pri príležitosti nedávneho 15. výročia Executive Search a našej spoločnosti pozvali na Slovensko, sa v súčasnosti problematika získavania kvalitných ľudí stáva témou číslo jeden pre najvyšších predstaviteľov spoločností a aj celej spoločnosti. Súčasný trend je taký, že silní CEO's a lídri sú stále potrební, avšak ich moc by malo vyvažovať silnejšie predstavenstvo s väčším zastúpením skúsených nezávislých neexekutívnych riaditeľov, ktorí dokážu kompenzovať nedostatky takéhoto typu lídra a zároveň sú rovnocennými spolutvorcami vízie a stratégie danej spoločnosti.

Takže už nie mladý, dravý, socializmom nezaťažený, priebojný typ?

M. Krekáč: V súčasnosti sa pri posudzovaní kandidátov prechádza od využívania inteligenčného kvocientu (IQ) k emocionálnemu kvocientu (EQ). To znamená, že podstatou je to, či osoba správne vníma seba a vážnosť svojej úlohy, a to, ako sa líder správa a ovplyvňuje organizáciu a ľudí. Dôležitou vlastnosťou lídrov 21. storočia sa stáva pokora a ich

Martin Novotný

smerovanie k pozitívnym hodnotám, správnemu hodnotovému systému, odlišovaniu dobra a zla. Ak by sa tieto hodnoty vštepovali lídrom, ktorí stáli za firemnými škandálmi, tak by týchto škandálov bolo asi menej.

Prejavujú sa tieto nové modely aj v oblasti headhuntingu, čiže Executive Search poradenstva?

M. Novotný: Správna firemná stratégia neznamená nič, ak chýbajú správni ľudia schopní zabezpečiť jej implementáciu v praxi. Executive Search poradcovia sa nezaoberajú len hľadaním najvyšších manažérov firiem a spoločností, ale aj širšou problematikou ľudského kapitálu. Ide najmä o to, že sú poradcami v oblasti ľudského kapitálu. Veľmi dôležitý je ich celosvetový záber a lokálny vplyv.

Takže aj Executive Search spoločnosti majú nové úlohy a výzvy?

M. Novotný: Executive Search spoločnosti, ktoré monitorujú dynamiku trhu, sa stávajú partnerom pre rast organizácie. Túto myšlienku podporujú aj predpokladané hrozby v personálnej oblasti. Podľa svetových analýz polovica najväčších spoločností očakáva, že počas najbližších piatich až šiestich rokov prídu približne o polovicu vrcholného manažmentu. A štvrtina z nich si myslí, že toto vákuum nedokáže súčasným ľudským kapitálom nahradiť.

To je príležitosť aj pre vás. Ste pripravení?

M. Novotný: Dnes si len málokto uvedomuje, že pri výmenách top manažérov treba rátať s novými štandardmi, prioritami a očakávaniami a meniacou sa situáciou na globálnom i lokálnom trhu. Dnes v tejto oblasti na celom svete vrátane Slovenska zaznamenávame mnoho nefunkčných prvkov.

Ktoré sú to, povedzte len jeden príklad, aj keď popravde ich bude viac...

M. Novotný: Ak mám povedať iba jeden, tak aktuálne ide napríklad o manažérske nástupníctvo, presnejšie o nepochopenie a nezvládnutie tohto procesu. Často sa tiež stáva, že sa rozhodnutia o výmenách top manažérov dejú za zatvorenými dverami na zasadnutí predstavenstva. Informácie nemajú ani akcionári, ani zamestnanci či dodávatelia. A to je veľká výzva pre Executive Search poradcov, ktorí to firmám môžu pomôcť zmeniť.

U susedov sa už prevalilo viacero káuz, prevažne z politiky, že si ľudia uvádzali tituly, ktoré nezískali. Stáva sa to aj v oblasti biznisu?

M. Novotný: Ak si firma vyberá manažéra s pomocou externého poradcu, mala by si najať takú Executive Search spoločnosť, ktorá je schopná profesionálne prelustrovať jeho históriu. Ľudia na top úrovni totiž často trpia tzv. syndrómom hviezdy, majú veľkú reputáciu a v materiáloch uvádzajú, kde všade a na akých významných miestach pôsobili. Mohlo by sa zdať, že takíto ľudia nepotrebujú lustrovanie. Sú však prípady, keď si uvádzajú univerzity, ktoré vôbec neabsolvovali... Životopisy kandidátov na top pozície nie sú vždy presné a taktiež nie vždy obsahujú pravdivé či úplné informácie.

Má vždy človek, ktorého vyberiete, jasnú a pevnú pozíciu? Ujme sa ako líder bez problémov alebo potrebuje podporu?

M. Novotný: Jednoznačne potrebuje podporu. V mnohých spoločnostiach totiž veľa manažérov na novom pôsobisku nemá úspech. V mnohých prípadoch sa potom veľmi často obviňuje poradenská spoločnosť. Zvaliť vinu na iného, je však najjednoduchšie. Príčina takýchto zlyhaní však môže byť aj na strane organizácie. Jadrom problému môže byť napríklad to, že nového manažéra v potrebnej miere nepodporí a správne neintegruje. Noví manažéri často vstupujú do prostredia firmy, o ktorej majú málo informácií, ktorú nepoznajú. A za prvotným neúspechom môžu byť na prvý pohľad nevinné veci, ako sú štýl práce, jazyk, komunikácia. Dôležité je preto s novými ľuďmi komunikovať, bezpodmienečne musí existovať spätná väzba.

„Dôležitou vlastnosťou lídrov 21. storočia sa stáva pokora a smerovanie k pozitívnym hodnotám, správnemu hodnotovému systému, odlišovaniu dobra a zla.“

Foto: Dušan Knap

Martin Krekáč

domosťami a zručnosťami. Nevyhnutne treba začať s lepšou prípravou študentov na budúce povolanie. Vo vzdelávaní chýba cielenejší a vyváženejší rozvoj akademických znalostí s manažérskymi zručnosťami, efektívnej tímovej práce. Spolu s ďalšími znalosťami by to študentom umožnilo nielen rýchlejší vstup, ale najmä ďalší pohyb na trhu práce. Druhým dôležitým krokom je dôsledne sledovať a snažiť sa odhadnúť trendy, ktoré si pracovný trh vyžaduje, pretože v niektorých oblastiach možno potreby celkom presne odhadnúť.

Mnoho sa hovorí o znalostnej ekonomike aj v súvislosti s ľudskými zdrojmi...

M. Krekáč: V súvislosti so stratégiou prechodu k vedomostnej spoločnosti by sme mali venovať špeciálnu pozornosť identifikácii, špeciálnemu prístupu a rozvoju talentovaných študentov a rozvoju dimenzie líderstva. Je to nadstavba, ale práve táto nadstavba neskôr v praxi pomáha uskutočňovať ambiciózne plány a nové myšlienky, čo je zároveň hnacím motorom najvyspelejších vedomostných ekonomík. Cieľom našej vzdelávacej politiky sa nemôže stať dohnať životnú úroveň niekoho iného. Naša vzdelávacia politika by sa mala stať garantom tvorby vedomostnej spoločnosti, ktorá dobrovoľne a prirodzene napreduje rýchlejšie ako ostatní. Pretože nemá nijaké vzory, ona sama sa stáva vzorom pre ostatných a o tom je líderstvo. Malo by to byť viac o novej filozofii ako pravidlách a cieľoch!

Zostaňme ešte pri vzdelávaní...

M. Krekáč: Vzdelávanie je jedným z podstatných faktorov premeny ľudských zdrojov na ľudský kapitál. Súčasnú koncepciu reformy obsahu vzdelávania nemožno uskutočniť bez pokračovania v profesionalizácii systému správy a riadenia vzdelávacích inštitúcií.

Takže reformy sú potrebné a nevyhnutné?

M. Krekáč: Reforma vzdelávania bez reformy vzdelávacieho systému prinesie len minimálne výsledky, navyše prídu oneskorene k požiadavkám trhu práce. Cestu vidím v prepájaní a budovaní partnerstiev medzi vzdelávacími inštitúciami, súkromným sektorom a verejným sektorom cez profesionálne zostavované správne rady a poradné orgány vzdelávacích inštitúcií, a to na princípoch dobrej správy spoločnosti.

Ste členom Stredoeurópskej asociácie správy a riadenia spoločností CECGA. Okrem iného sa staráte aj o profesionálny rast manažmentu spoločností s Corporate Governance. Žiaľ, na Slovensku je ešte veľmi málo spoločností, ktoré sa riadia týmito princípmi. Problém bude asi aj v ľudskom kapitáli, nie?

M. Krekáč: Áno, najmä v ňom. Prostredníctvom ľudského kapitálu štát môže veľmi efektívne podporiť rast ekonomickej konkurencieschopnosti. A to tak, že bude vytvárať vhodné podmienky a podporovať tie oblasti a di-

„V Európskom parlamente pôsobí približne šestnásťtisíc profesionálnych lobistov, štyria z nich sú aj lobisti Amrop Jenewein Group."

Nová vláda má zvyčajne sto dní na „zácvik". Existuje aj istý čas u top manažérov?

M. Novotný: Určite, práve tých sto dní. Najmä v čase „nástupu na palubu", teda počas prvých sto dní, ktoré sú z tohto pohľadu kritické. V tejto súvislosti sa hovorí o tzv. onboarding procese (nástupe na palubu), počas ktorého má každý kandidát k dispozícii kouča – trénera, ktorý mu sprostredkúva rady a okamžitú spätnú väzbu.

Je na Slovensku ešte vždy značná priepasť medzi dopytom po ľudskom kapitáli a ľudskými zdrojmi, ako sa v personalistike vraví zamestnancom?

M. Krekáč: Nielen Slovensko, ale aj mnohé iné vyspelé štáty konfrontuje zvyšujúca sa priepasť medzi dopytom po ľudskom kapitáli a ľudskými zdrojmi. Jedným z hlavných problémov súčasnosti je, že vzdelávacie systémy pomaly adaptujú nové učebné osnovy, praktiky a rozvoj zručností, ktoré si vyžaduje globalizujúci sa trh práce.

Nazdávate sa, že fakulty manažmentu na slovenských vysokých školách „produkujú" dobrých manažérov?

M. Krekáč: V slovenskom vzdelávacom systéme treba intenzívnejšie vytvárať primeranú rovnováhu medzi všeobecnými ve-

Martin Novotný

„Často sa stáva, že rozhodnutia o nových manažéroch sa dejú za zatvorenými dverami na zasadnutí predstavenstva. Informácie nemajú ani akcionári, ani zamestnanci či dodávatelia."

menzie, ktoré zvyšujú jeho kvalitu čo najrýchlejšie, najefektívnejšie a zároveň dlhodobo. Zavedenie princípu dobrej správy a riadenia do vzdelávania je horúcou témou na národnej a európskej úrovni, nakoľko ním možno dosiahnuť väčšiu efektívnosť a účinnosť, čiže tie reálne výsledky, o ktorých ste hovorili. Corporate Governance lepšie prepojí ciele súkromného sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce. Jednoznačne umožní získať potrebnú skúsenosť a dynamiku zo súkromného sektora a nové prístupy z mimovládnych organizácií.

„Rýchlo rastúca globálna ekonomika vytvára aj svetovú ekonomiku talentov, prípadne globálnu súťaž o najlepšie talenty a najlepší ľudský kapitál."

To však bude možné iba vtedy, ak budeme žiť v občianskej a nie politicky rozdelenej spoločnosti.

M. Krekáč: Zaviesť tento princíp možno aj v súčasnosti a pomerne jednoducho. Cez profesionálne zostavené správne alebo poradné rady zložené zo zástupcov verejného a súkromného sektora, z mimovládnych organizácií. Takéto rady môžu vzniknúť aj pri riešení rôznych verejných problémov a iniciatív a to na všetkých úrovniach od centrálnej, regionálnej alebo municipálnej.

Ste zakladateľmi think thank organizácie EPPP – Európske partnerstvo pre personálnu politiku. Ako vnímate spoluprácu profesionálov a odborníkov zo vzdelávacích inštitúcií a z podnikateľských spoločností?

M. Krekáč: Presadzujeme nepretržité personálne posilňovanie vzdelávacích inštitúcií o odborníkov a manažérov s podnikateľskými skúsenosťami, ktorí sú na jednej strane pripravení efektívne spravovať, viesť a riadiť vzdelávacie inštitúcie a na druhej strane aj profesionálne zavádzať nové princípy výchovy a vzdelávania študentov. Treba si všímať aj vplyv správnej rady na strategické vedenie pedagógov, aj o tom je totiž líderstvo. Pre spoločnosť je veľmi dôležitý neustály „prísun" budúcich lídersých a talentovaných podnikateľov, manažérov, učiteľov, lekárov, vedcov, inžinierov, atď., ktorí dokážu nielen zvyšovať produktivitu práce, ale aj neustále vymýšľať a uskutočňovať nové podnikateľské zámery a inovačné nápady. Ono sa to totiž všetko premietne do zvýšenej zamestnanosti a neustáleho rastu inovačného potenciálu krajiny. Z môjho pohľadu by sa mali vzdelávacie inštitúcie viac a profesionálnejšie venovať programom identifikácie talentov a líderstva.

Prednedávnom ste otvorili AJG Európsku kanceláriu v Bruseli a stali ste sa profesionálnymi lobistami...

M. Novotný: Našou snahou je pomôcť súkromnému a verejnému sektoru. Chceme byť priamo v centre diania a aktívne využiť všetky šance, ktoré ponúka spoločný trh. AJG je členom SEAP, čo je organizácia a fórum zamerané na zlepšenie komunikácie medzi európskymi inštitúciami a odborníkmi na európske záležitosti. Hľadáme spolu spôsoby ako zlepšiť dialóg a efektívne a včas si vymieňať informácie.

Lobing má na Slovensku ešte stále negatívny význam...

M. Novotný: A to je chyba. V Európskom parlamente pôsobí približne šestnásťtisíc profesionálnych lobistov, mimochodom, štyria z nich sú aj lobisti Amrop Jenewein Group. AJG Európska kancelária v Bruseli poskytuje poradenstvo v rámci množstva prevratných úloh pre vlády, korporácie a nadnárodné spoločnosti a inštitúcie z celého regiónu. Poskytujeme služby šité na mieru pri zastupovaní a obhajovaní ich záujmov v Bruseli. ❖

Foto: Dušan Knap

Kronika Amrop Jenewein Group

1990 – Jean-Francois Jenewein, Martin Krekáč a Martin Novotný založili reprezentáciu medzinárodnej Executive Search spoločnosti Managementberatung Dr. J. F. Jenewein v ČSFR (Praha, Bratislava)

1993 – zmena vo vlastníckej štruktúre, M. Krekáč a M. Novotný sa stali Managing Partnermi a spoločníkmi, čo bolo spojené s premenovaním spoločnosti na JENEWEIN & PARTNERS Management Consulting, s. r. o.

1995 – založenie spoločnosti JENEWEIN & PARTNERS Search Consulting, s. r. o.

1996 – založenie spoločnosti JENEWEIN & PARTNERS European Consulting, s. r. o.

1998 – založenie neziskovej organizácie Non-Profit Consulting, o. z.
– získanie ocenenia Slovak Gold za nadštandardnú kvalitu poskytovaných služieb

1999 – spoločnosť JENEWEIN & PARTNERS sa stala členom Amrop International, jedného zo svetových lídrov v Executive Search poradenstve
– spoločnosť JENEWEIN & PARTNERS sa stala členom AESC – Association of Executive Search Consultants, členovia tejto asociácie sú viazaní prísnym etickým kódexom a profesionálnymi pravidlami pri poskytovaní poradenských riešení
– získanie ocenenia Zlatý Biatec, ceny za podnikateľské aktivity, ekonomické výsledky a celkový prínos pre ekonomiku Slovenskej republiky

2000 – po zlúčení dvoch globálnych sietí Amrop International a The Hever Group sa spoločnosť JENEWEIN & PARTNERS stala členom TAHG – The AMROP HEVER GROUP, najväčšej globálnej siete samostatných a vzájomne prepojených Executive Search spoločností
– získanie opakovaného ocenenia Slovak Gold za nadštandardnú kvalitu poskytovaných služieb

2001 – vytvorenie integrovanej poradenskej skupiny AJG – AMROP JENEWEIN GROUP – Human Capital & EU Affairs Consulting Group, ktorú tvoria špecializované personálne a kapitálovo prepojené spoločnosti; od samého začiatku svojho pôsobenia AJG získala pozíciu lídra na slovenskom trhu
– M. Krekáč a M. Novotný sa stali spolupredsedami rady partnerov AJG, Ján Menkyna a Radomír Mako sa stali Managing Partnermi JENEWEIN & PARTNERS (MC a SC), dvoch špecializovaných spoločností na oblasť Executive Search a Human Capital Consulting
– spustenie vlastného kariérového portálu www.AskForJob.sk
– spustenie informačného portálu o ľudských zdrojoch www.HRweb.sk
– členstvo v PAS – Podnikateľskej aliancii Slovenska, asociácii zameranej na skvalitňovanie podnikateľského prostredia na Slovensku, M. Krekáč sa stal členom programovej rady PAS

2002 – spustenie europortálu www.EUjobs.sk

2003 – zmena vo vlastníckej štruktúre, M. Krekáč a M. Novotný sa po náhlej smrti spoluzakladateľa J. F. Jeneweina stali vlastníkmi AJG, Miroslav Poliak sa stal partnerom spoločnosti JENEWEIN & PARTNERS MC zameranej na Executive Search a Human Capital Consulting
– zakladajúci člen EUROCHAMu – Európskeho obchodného klubu, ktorého cieľom je podpora záujmov slovenských spoločností v EÚ

2004 – otvorenie AJG Európskej kancelárie v Bruseli (www.euoffice.ajg.sk)
– Patrik Zoltvány sa stal partnerom AJG pre oblasť European Affairs & Lobbying Services a vedúcim AJG Európskej kancelárie v Bruseli
– získanie akreditácie na lobing v Európskom parlamente
– členstvo v SEAP – Society of European Affairs Professionals
– spustenie služby www.SpeedRecruitment.sk
– zmena stanov a názvu neziskovej organizácie na think-tank organizáciu EPPP – Európske partnerstvo pre personálnu politiku (www.eppp.sk), M. Krekáč sa stal predsedom správnej rady a Peter Bachratý vedúcim EPPP EÚ kancelárie v Bruseli

2005 – spustenie on-line Executive Search služby www.Headhunter.sk
– členstvo v Stredoeurópskej asociácii správy a riadenia spoločností (CECGA), ktorej poslaním je zabezpečovať profesionálny rast členov predstavenstiev a dozorných rád v oblasti správy a riadenia spoločností (Corporate Governance) a pomáhať riešiť odborné potreby a požiadavky členov predstavenstiev a dozorných rád, ktoré priamo súvisia s výkonom ich funkcie
– spustenie europortálu www.EUlobby.sk ❖

Foto: Dušan Knap