

CEO TALK

NEHROZÍ PREHRA, ALE KONIEC

Globálny CEO Amrop Partnership José Ignacio Leyún tvrdí, že najdôležitejšími vlastnosťami manažéra sú flexibilita a otvorená myseľ.

JURAJ PORUBSKÝ



FOTO: MIRO NÔTA

Amrop pôsobí takmer v 60 krajinách. Aké sú v nich rozdiely?

Nevidím nič veľké. Všade od nás firmy čakajú, že im pomôžeme získať najtalentovanejších ľudí. Všade je dopyt po globálnom talente. Firmy totiž majú globálne ambície. V tom ponúkajú sieti ako Amrop výhodu. Pôsobíme v 57 krajinách. Môžeme hľadať systematickejšie.

Môže byť človek globálny manažér bez globálnej skúsenosti?

Myslím si, že ťažko budete mať glo-

bálne ambície, ak ste predtým nemali medzinárodnú skúsenosť. Podobne ako v živote. Ak niečo netrénujete, ťažko v tom uspejete. Musel by to byť vzácny prípad.

Je pre slovenské firmy s regionálnymi alebo globálnymi ambíciami ťažšie prilákať manažérov zo západu?

Môže to byť ťažké, ale aj ľahké. Keď oslovujeme manažérov, v prvom rade ich zaujímajú výzvy novej pozície. Či im prospeje v kariére, ponúkne nové skúsenosti, rozmer. Problém nie je

veľkosť krajiny, ale veľkosť projektu, ktorý idú riešiť. Iná vec je, či človek napríklad so španielskymi skúsenosťami bude dosť dobrý na riešenie problémov na Slovensku. Väčšinu firiem však národnosť manažéra nezaujíma. Hľadajú vhodného kandidáta.

Okrem veľkosti projektu, čo rozhoduje o tom, či sa manažér presťahuje?

Určite sú dôležité aj ďalšie faktory, ale prichádzajú na rad až v druhom slede. Ak vás totiž nezaujme práca, nikdy sa nedostanete k otázke peňazí, pro-

Vieme, čo znamená byť lídrom.

stredia, rodiny. V druhom kroku však podmienky pre rodinu majú vplyv. Práca partnera, vek detí, škola, jazyk krajiny, kam sa sťahujete. To všetko zaváži.

Čo najviac?

V dnešnej dobe majú manželky a partneri skutočne váhu pri rozhodovaní. Zažili sme niekoľko prípadov, keď už bol človek presvedčený a doma sa nakoniec rozhodlo opačne. Preto je dôležité, aby sme od začiatku procesu mali jasno, či je kandidát ochotný uvažovať o zahraničnom pôsobisku. Aby sme zbytočne nemrhali jeho časom, naším časom a časom nášho klienta. Druhá možnosť je, že pri rozumnej vzdialenosti manažéri za prácou dochádzajú. Napríklad v Európe.

Ponúkajú naše firmy primeraný plat?

Nepoznám podrobne slovenské pomery, ale ak firma nájde správneho človeka, bolo by čudné, keby ho neprijala kvôli peniazom. Samozrejme, existujú obmedzenia, ale ak ste si istí... Spravidla hneď na začiatku je jasné, v akom intervale sa pohybujete.

Ako v súčasnosti závisí plat od výkonu?

Výrazne. Kríza veľmi zmenila odmeňovanie. Pohyblivá zložka je absolútne nadviazaná na výkon. Časy, keď ste dostávali opcie na akcie a benefity bez akýchkoľvek podmienok, sú preč. Môžete mať rôzne ciele, osobné, finančné, firemné. Ale pohyblivá zložka je na ne stopercentne nadviazaná. Iná vec je, že sa zásadne mení štruktúra odmeňovania. Je oveľa transparentnejšia, ciele sú jasne merateľné, verejné, vopred známe.

Sú manažéri motivovaní dosahovať dlhodobé výsledky?

Určite. Často máte dvojité scenár,

krátkodobé ciele s krátkodobou odmenou a dlhodobé s dlhodobou. V súčasnosti sa dlhodobá zložka zameriava na tvorbu hodnoty pre akcionárov, netlačia ju krátkodobé ciele. Ciele sú vytvárané tak, aby si neprotirečili. Krátkodobé sú súčasťou dlhodobých. Možno ich jeden rok nenaplníte, ale ak splníte dlhodobý, odmenu získate. Napríklad v bankovom sektore centrálna banka nastavila prísne limity pre bonusy.

Majú banky kvôli tomu problém prilákať najväčšie talenty?

Investičné banky majú vážne prob-

**DNES VÁM MÔŽE ZAČAŤ
KONKUROVAŤ AJ NIEKTO,
KTO EŠTE NEDÁVNO ANI
NEEXISTOVAL.**

lémy pri lákaní mladej generácie.

Druh práce, náročnosť, počet hodín v práci sa v zásade nemenia. Mladí však nechcú pracovať tak tvrdo pod takým tlakom. Banky nemajú problém len s lákaním talentu, ale aj s jeho udržaním. Mladí si zarobia dobre, ale peniaze ich až tak nezaujímajú. Chcú rovnováhu medzi prácou a voľným časom. Nepáči sa im pracovať 20 hodín denne, tri mesiace v kuse, vrátane víkendov.

V ktorej oblasti sa musia firmy najviac zmeniť?

Musia ponúknuť väčšiu flexibilitu. Prácu na dialku. Mladých neláka celoživotné zamestnanie, ale projekty. Napri-

klad tri mesiace pracujú a potom chcú cestovať. Ak sa veľké korporácie nezmenia, mladí o ne nebudú mať záujem.

Čo znamená flexibilita?

Pracovať z domu. Mať voľný pracovný čas. Nemusieť nosiť kravatu. Môcť si priniesť do práce vlastný počítač. Firmy sa musia prispôbiť.

Je túžba po voľnom čase rovnako silná napríklad v Ázii?

Z kultúrnych dôvodov má v niektorých krajinách tvrdá práca stále hodnotu. Záleží na sociálnej situácii. Krok za krokom však mladá generácia na celom svete očakáva odlišné podmienky.

Líšia sa manažéri na rôznych kontinentoch?

Áno, v štýle práce, prístupe, nasadení, spôsobe života, efektívnosti. Vidím to aj v Amrope. Niekde sa pracuje naplno od ôsmej do piatej a potom sa ide domov. Inde pracujú dlho do noci, ale spravia si dlhšiu prestávku na obed, na posilňovňu.

Väčšina slovenských firiem sa nepozera na globálny trh. Kedy by mali zmeniť prístup a prilákať zahraničný manažment?

Kedykoľvek. Otázka je, či máte globálnu ambíciu a ste ochotní jej niečo obetovať. Potrebujete ideu a zdroje. Ale vezmite si španielsky Inditex, matku siete s oblečením Zara. Začínala s jedným malým obchodom v oveľa, oveľa menšom meste, ako je Bratislava. O tridsať rokov sú najväčším obchodom s módou na svete. Steve Jobs založil Apple v garáži v Silicon Valley. Vďaka internetu dnes neexistujú limity. Podľa mňa je to len rozhodnutie, ktoré stojí na nás samotných.

Najväčšia korporátna banka na Slovensku.



Som majiteľ úspešnej lokálnej spoločnosti a chcem ísť na globálny trh. Čo nové sa musím naučiť?

Prvá otázka by znela, kam chcete ísť a čo tam budete robiť? Samozrejme, musíte ovládať logistiku, marketing, financie. Všetko závisí od ambícií. Mnohé korporácie majú problém s tým, že nevedia, kam kráčajú. Nevedia, čo je ich cieľ, aká je ich vízia. Len sa niekam presúvajú, niektoré nasledujú iné, netušia, kam chcú ísť. Pritom situácia sa mení takou rýchlosťou, že ak nezareagujete správne, neriskujete prehru, riskujete vlastný zánik.

Ako rýchlo sa mení situácia?

Pre pätnástimi rokmi ste mohli prežiť na svojom lokálnom trhu s lokálnymi ambíciami. Nikto na vás zjavne neútočil. Dnes vám môže začať konkurovať niekto, kto ešte nedávno neexistoval. Vezmite si príklad Kodaku. Boli lídrom v tlačení fotografií. Nekládli dôraz na digitalizáciu a už neexistujú.

Ako sa môžu manažéri vyrovnat s týmto rizikovým prostredím?

Potrebuje flexibilitu a otvorenú myseľ. Možno to, čo robíte dnes, je dobré. No musíte stále hľadať spôsoby, ako sa pozrieť na veci z inej stránky. Zvážiť iný trh. Sledovať iných konkurentov. Ak si myslíte, že ste úspešní a robíte veci správne, ste mŕtvi. Pretože príde niekto iný a ukáže vám, že veci sa dajú robiť inak alebo že ich robíte zle. Vďaka technológiám vieme zistiť, čo sa deje v iných sektoroch, v iných krajinách. Musíme sa z toho poučiť. Musíme rozmýšľať o tom, ako tieto trendy môžu ovplyvniť nás, náš biznis.

Ako sa nenechať zavalit informáciami?

Čítal som, že ľudia ako my denne skontrolujú smartfón 150-krát. Máte potrebu byť pripojení. Pretože aj vaša rodina, priatelia a kolegovia sú pripojení. Keď odpočítate osem hodín spánku a vydelíte zvyšok času číslom 150,

v podstate každých 6 minút kontrolujeme náš smartfón.

Dokážeme sa lepšie rozhodovať?

Jednoznačne. Ak máte viac a lepších informácií, lepšie pre vás.

Ktoré sú rozhodujúce kompetencie pre manažéra?

Flexibilita a otvorená myseľ, pre

José I. Leyún (55)

Nový globálny CEO Amropu, geograficky najrozšírenejšej organizácie v oblasti Retained Executive Search & Leadership Consulting, je rodený Madridčan, v hlavnom meste však trávi málo času, zväčša je na cestách. Na Slovensko prišiel pri príležitosti osláv 25. výročia slovenského Amropu.

každého manažéra. Tiež je dôležité, aby ste oveľa viac počúvali a podporovali ľudí.

Aké dôležité je napríklad, aby bol v dnešnej dobe manažér transparentný a úprimný?

Absolútne nevyhnutné. Informácie dnes získate mnohými spôsobmi. Nedávno v Londýne prepustili človeka pre komentáre na Facebooku. Je dôležité využiť možnosti dozvedieť sa informácie o vašom tíme. Ale musíte si nájsť hranicu. Každý potrebuje súkromie. Nemôžete mu ho vziať a zmeniť na pracovný život.

Môže manažér vystupovať ako súkromná osoba napríklad na Facebooku?

To je jedna z vážnych tém dneška. Pravidelne zisťujeme referencie o kandidátoch. V súčasnosti však firmy od nás čoraz častejšie žiadajú, aby sme preverili aj digitálne referencie. Pretože vaše správanie sa na sociálnych sieťach je ďalšou ukážkou vašej osobnosti.

Čo si myslíte o riadení cez e-mail?

E-maily sú skvelý vynález. V niektorých prípadoch však osobnú komunikáciu nenahradia. A musíte si dávať pozor. Ľudia čítajú e-mail v inej situácii, ako ste ho písali. Nemusia rozumieť dokonale jazyku. Navyše, čokoľvek napíšete, je napísané navždy. Môže sa to použiť proti vám alebo vo váš prospech. A nikdy úplne nenahradíte osobnú komunikáciu.

Môžu sa manažéri podozriť zo športu, napríklad od futbalových manažérov?

Samozrejme. Ja som veľký fanúšik Realu Madrid, takže toto sú moje osobné názory. Vezmite si prípad trénera Rafaela Beníteza. Má v tíme vážne problémy. Prečo? Pretože nenarába s tímom správne. Nezískal si ich rešpekt. Niektorých uprednostňuje bez zásluh. Jeho komunikácia nie je najlepšia. Výsledkom je, že jeho tím nefunguje. Možno má hard skills. Vyhral Ligu majstrov. No v oblasti soft skills nefunguje dobre.

Môže sa to stať v hocijakej spoločnosti. Najali ste niekoho a zistíte, že to nefunguje. Čo spravíte?

Ak máte jasný záver, čím skôr konáte, tým lepšie. Musíte si priznať chybu. Môže to chvíľu trvať a bude vás to stáť trochu hrdosti, ale čím dlhšie nebudete chybu riešiť, tým horšie následky prinesie.

Ako si získam rešpekt ľudí ako nový manažér?

Ak ste nový, musíte počúvať svoj tím. Zrejme vedia o biznise a kultúre firmy viac ako vy. Učte sa od nich. Samozrejme, s čerstvým pohľadom viete klásť lepšie otázky. Prečo sa niečo robí nejakým spôsobom? A podnecujte svojich ľudí, aby vystúpili z vlastnej komfortnej zóny. Pokiaľ nie ste skutočný guru alebo je od začiatku jasné, čo musíte spraviť. V takom prípade nemá zmysel otáľať. 