

MOJE PRÁCE JE KRÁST LIDI



D

PHILIPPE RIBOTON DĚLÁ PRO FIRMY NÁBOR TOPMANAŽERŮ. NAJMOUT ŠPIČKOVÉHO VEDOUČÍHO PODLE NĚJ TRVÁ BĚŽNĚ AŽ PŮL ROKU. JEHO KLIENTI SHÁNĚJÍ HLAVNĚ EMPATICKÉ LÍDRY S MEZINÁRODNÍMI ZKUŠENOSTMI A DIGITÁLNÍMI DOVEDNOSTMI.

v této části Evropy. Ve stejné době jsem se také spojil s velkou francouzskou personální skupinou Synergie Recruitment a otevřel v Praze její pobočku. Vytvořili jsme tak jednu z prvních náborových agentur v Česku a o pár let později i na Slovensku. Více než 10 let jsem vedl mediální i HR byznys zároveň. A v roce 2005 jsem založil společnost HR Partners Executive Search, která se specializuje na mezinárodní nábor topmanažerů. Hledáme pro firmy generální, finanční, obchodní, marketingové i HR ředitele.

Jak obtížné je takové lidi najít?

Záleží, jaké požadavky společnost má. Naši klienti ale většinou chtějí globální lídry, kteří mají mezinárodní zkušenosti z různých zemí i firem, případně i zahraniční vzdělání a mluví více jazyky. Mými klienty jsou firmy z různých koutů Evropy, ale manažery pro ně hledám často po celém světě. Například nedávno jsem dostal úkol najít globálního ředitele IT firmy se sídlem v Praze. Zadání znělo, že potřebují člověka, který v minulosti vedl velké týmy softwarových inženýrů a působil v nadnárodních společnostech napříč různými lokalitami. To už je poměrně komplikovaný úkol. Navíc jak známo, v IT je neskutečný boj o lidi. Proto takového manažera hledáme všude, od Severní Ameriky až po Evropu.

Kolik času vám to obvykle zabere?

Většinou to je mezi dvěma a šesti měsíci. Záleží, v kolika zemích hledáme. Netrvá ani tak dlouho najít vhodného kandidáta, ale přemluvit ho. V mém hledáčku nejsou lidé volně dostupní na trhu práce. Mou prací je „krást“ top lidi z těch nejlepších firem.

text

Jana Niedermeierová

foto

Lukáš Bíba, HN

Doma jsem v letadle, říká francouzský headhunter a ředitel společnosti HR Partners Philippe Riboton, který pro globální firmy hledá topmanažery po celém světě. Nejtěžší podle něj není najít vhodného kandidáta, ale přesvědčit ho, aby nabídku vzal. Loví v řadách lidí, kteří mají skvělou práci a obvykle novou neshánějí. Často je navíc musí přemluvit nejen ke změně zaměstnání, ale i bydliště, protože s novou pozicí je mnohdy spojené stěhování do jiné země.

Svou kariéru jste začal jako novinář. Jak se žurnalista stane headhunterem?

Možná vás to překvapí, ale obě povolání mají mnoho společného. Stejně jako novináři dělají i „lovci hlav“ rozhovory, hodně píšou a tvoří příběhy. Ze 70 procent je tak naše práce stejná. Začínal jsem v jednom francouzském deníku jako reportér a následně podnikal v reklamním průmyslu. V polovině 90. let jsem se rozhodl rozjet byznys v Česku. Začal jsem vydávat The Prague Tribune, což bylo jedno z prvních anglicky psaných médií

Než je oslovím, obvykle vůbec neuvažují o změně zaměstnání. Je proto nesmírně důležité vybudovat si u nich důvěru. Nová pozice je navíc v řadě případů ve zcela jiné lokalitě a musí se kvůli ní přestěhovat do jiné země. A když s takovou nabídkou za někým jdete, musí vám hluboce věřit, že mu pomůžete udělat správné rozhodnutí.

Změnily se nějak požadavky firem za tu dobu, co působíte jako headhunter?

V současnosti společnosti stále častěji hledají lidi, kteří mají zkušenost s transformací firmy, a to především v digitální oblasti. Digitalizace je dnes přítomná ve všech oborech, od financí přes HR až po marketing. Sháníme proto skoro vždy lidi s kvalitními digitálními dovednostmi. Zatímco dříve bylo běžné, že ředitelé vedli firmy pomocí autority a strachu, dnes je větší poptávka po empatických lídrech. Zaměstnanci si přejí, aby je vedoucí respektovali a naslouchali jim. Chtějí vidět, že zaměstnavatel má hodnoty a vizi, které ideálně souzní s jejich ideály. Obzvláště mladší generace chce vidět dopad své práce a zároveň vyžaduje větší flexibilitu. A od toho se odvíjí i výběr vedení. Co ale zůstává klíčovou vlastností, je leadership, tedy schopnost vést lidi. Každý seniorní manažer musí umět přesvědčit své podřízené o své vizi, ukázat jim cestu a propojit je v celek, aby všichni šli za stejnými cíli.

Mívají firmy i nějaké zvláštní nebo obtížně splnitelné nároky?

Ano, i to se stává. Nedávno nás například požádal jeden z našich klientů, abychom mu pomohli sehnat finančního ředitele pro turecký trh v Istanbulu. A jelikož tato firma měla špatnou zkušenost s místními vedoucími, přála si, aby šlo o tureckého manažera, který ale působí mimo Turecko. Náš úkol byl tedy najít někoho, kdo pracuje například ve Velké Británii, Francii nebo Německu, a přesvědčit ho, aby se vrátil do rodné země. A vzhledem k tomu, že v Turecku je komplikovaná politická situace, nebylo to vůbec snadné. Podobně složité je ale dostat i manažery na Ukrajinu kvůli konfliktu s Ruskem. A takových problematických regionů je celá řada.

Může schopný manažer řídit firmu napříč různými obory?

Záleží, o jaký segment se jedná. Ale občas se skutečně stává, že nabízíme lidem pozice v jiných oborech, než kde pracovali původně. Třeba ve finančnictví v minulosti hlavně banky chtěly lidi se zkušeností s prodejem rychloobrátkového

spotřebního zboží. Líbilo se jim, že to jsou manažeři, kteří přemýšlejí spíše o zákazníkovi než o produktu. Kvalitní generální ředitel nemusí být nutně specialista na produkt nebo službu firmy. Ale musí být dobrý v oblasti financí, obchodu i marketingu a schopný spolupracovat s lidmi ze všech oddělení ve firmě. Zároveň platí, že potřebujete různé manažery podle situace, v níž se firma nachází. Když prochází transformací, hledáte obvykle jiné typy lidí, než když je stabilizovaná.

Jakou roli hraje věk? Mohou být i mladí lidé úspěšnými řediteli?

Pracuji v odvětvích, která vyžadují pro vedoucí pozice poměrně velké zkušenosti. Než se v oblastech, jako je rychloobrátkové spotřební zboží, finančnictví nebo reality dostanete do nejvyšších pater, trvá to opravdu dlouho. Jiné je to ale v technologických firmách nebo e-shopech, kde ředitelé bývají mladší. Obvykle jsou z generace takzvaných digital natives, tedy lidí, kteří vyrůstali s digitálními technologiemi a přirozeně se v tomto prostředí pohybují. V těchto oborech není výjimečné, že vysoké pozice zastávají lidé mezi 25 a 35 lety.

Může být topmanažer introvert?

Řada historických osobností byli introverti, a lidé je přesto následovali. Nicméně ve velkém byznysu je lepší, když jste extrovert. Musíte umět komunikovat s lidmi, spojit je, správně formulovat svou vizi a přesvědčit o ní ostatní. A s tím může mít introvert problém.

Zvyšují se nároky na ohodnocení manažerů s tím, jak rostou mzdy?

Když se podíváme například na Česko, tak tady mzdy rostou poslední roky o šest až osm procent ročně, což je v západní Evropě něco nevídaného. A promítá se to samozřejmě i do ohodnocení manažerů. V dalších letech ale tento růst zpomalí, protože firmy si nebudou moci další výrazné navýšování mezd dovolit, aniž by se to odrazilo na ceně jejich výrobků a služeb. Zároveň dnes peníze nejsou jediným rozhodujícím kritériem. Zaměstnanci v současnosti zajímají různé nefinanční benefity včetně flexibility. Platí to především pro mladší lidi, kterých mezi topmanažery není tolik, ale už i mezi nimi se tyto požadavky objevují.

Mívají manažeři přehnaná očekávání?

Občas se s takovými lidmi setkáme, ale není to obvyklé. Je zajímavé, že představy manažerů o benefitech se liší země od země. Například ve střední Evropě, Nizozemsku nebo Belgii je velmi důležité



firemní auto. A někdy manažeři požadují skutečně luxusní vozy s vysoce nadstandardní výbavou. Ovšem třeba ve Francii pro ně tohle vůbec důležité není.

Jak často prozradíte kandidátům, která firma se o ně zajímá?

Asi v polovině případů. O jakou společnost a pozici jde, můžeme zveřejnit, například pokud je regionální ředitel povýšen nebo převeden do jiné země a jeho pozice se otevře někomu jinému. Ovšem často stávající manažer ještě ani neví, že mu firma hodlá nabídnout jinou roli nebo se s ním rozloučit. Pak jen těžko můžeme informovat kandidáty o tom, o jaké konkrétní místo se jedná. V řadě případů je to také pro společnost citlivá informace. Důvodů, proč to může být pro kandidáty zpočátku tajné, je celá řada.

Stává se vám, že si firmy vyžadají na pozici striktně určité pohlaví?

S tím, jak se ve světě stále více řeší rovnoměrné zastoupení mužů a žen, chtějí firmy ve větších míře ženské lídry. V řadě zemí jsou dokonce zákonem

↑ Philippe Riboton (55) je francouzský headhunter a ředitel firmy HR Partners Executive Search, která se zaměřuje na nábor topmanažerů v mezinárodním měřítku. V minulosti vedl českou a slovenskou pobočku francouzské personální společnosti Synergie Recruitment a anglicky psaný časopis The Prague Tribune. Pracoval i v reklamním byznysu.

stanovené kvóty pro zastoupení žen ve vedení firem. Například ve finančnictví, HR nebo právu nabíráme na více než každou druhou vedoucí pozici ženu. Ale v technických oborech je pořád ještě těžké sehnat kvalifikované manažerky, ale i tam se to zlepšuje. V řadě západních zemí je také velké téma diverzita. Obecně firmy v současnosti preferují pestrost.

Jak se řeší situace, pokud vámi vybraný manažer ve firmě dlouho nevydrží?

Máme s klienty vždy domluvenou určitou dobu garance. U seniorních manažerů se běžně pohybuje kolem půl roku, někdy je to i rok. A pokud se manažer nebo firma rozhodnou, že to nefunguje, máme povinnost sehnat nového kandidáta.

Už jste vhodného kandidáta někdy nenašel?

Nikdy. Ne proto, že jsem tak dobrý, ale proto, že se nikdy nevzdávám. Třeba minulý rok jsme měli případ, který trval více než rok. Nicméně zvládli jsme to. Jestliže už nějakou zakázku přijmu, garantuji, že ji splním. Může to nějakou dobu trvat, ale vždy ji dokončím.