

Bez angličtiny „ani ránu“?

Získat dnes v České republice dobré zaměstnání v nedělnické profesi bez znalosti angličtiny se pomalu dostává do říše pohádek. A i v mnoha dělnických profesích se nedostatek alespoň základních znalostí tohoto jazyka stává handicapem. Přesvědčili se o tom nejen mnozí uchazeči o práci, ale potvrzují to také pozice inzerované na internetu. Podle prosincové zprávy ČTK obsahují tři čtvrtiny nabídek práce uveřejněných na pracovním portálu www.profesia.cz požadavek na znalost cizího jazyka, především angličtiny. V porovnání se Slovenskem či Maďarskem je cizí jazyk pro tuzemské zaměstnavatele častější podmínkou při hledání pracovníků. Naopak ve svých životopisech deklaruje znalost angličtiny 59 % lidí, 43 % dokáže používat němčinu. Z údajů portálu je dále patrné, že znalost anglického jazyka českých uchazečů o práci zhruba odpovídá poptávce ze strany zaměstnavatelů a převyšuje znalost tohoto jazyka v Maďarsku, ovšem pokulhává za Slováků.

Zaměstnavatelé naopak prakticky vůbec nepožadují znalost ruštiny; její znalost v Česku a na Slovensku dosahuje cca 15 %. Podobný nesoulad je i mezi znalostí němčiny, která je až nečekaně vysoká, a tím, že tento jazyk zaměstnavatelé požadují jen v sedmině případů.

V nejmladší věkové skupině jednoznačně převládá znalost angličtiny (76 %) a němčiny (50 %). Znalost ruštiny naopak udává jen šest procent lidí mladších 24 let. Znalost angličtiny postupně klesá s pokročilým věkem, zatímco v případě ruštiny je tomu naopak.

Číslo měsíce: 3543

V České republice bylo vloni od ledna do listopadu vyhlášeno celkem 3543 bankrotů, což je téměř dvojnásobek bankrotů vyhlášených za celý rok 2008. Zatímco počet úpadků podnikatelských subjektů se v tomto období zvýšil o 30 %, počet osobních bankrotů se ztrojnásobil. Vyplývá to z informací, které v prosinci společnost CCB – Czech Credit Bureau poskytl ČTK. Jen v listopadu bylo vyhlášeno 401 případů úpadku. Podíl osobních bankrotů dosáhl 71 %, v případě právnických osob to bylo 24 %; zbyvajících část tvořily podnikající fyzické osoby. Ve stejném měsíci loni činil podíl osobních bankrotů na celkovém počtu necelou polovinu.

O interim managementu v Čechách

Pokud se v minulosti zákazník obrátil na executive search konzultanta nebo rekrutéra s požadavkem najít „manažera na čas“, většinou neuspěl. Personální konzultanti nevěděli, jak takové interim manažery najít, navíc bylo neatraktivní nabídnout jim časově omezenou pozici. Firma hledající „dočasněho manažera“ mohla uspět přes osobní síť kontaktů některého z kolegů nebo se mohla obrátit na společnosti poskytující management consulting a pronajmout si jejich konzultanta.

Interim management byl zajímavou alternativou s nepříliš jasnými konturami. V kontextu nekončícího růstu ekonomiky a firem, které jako svůj nejcennější kapitál označovaly vlastní zaměstnance, se také HR profesionálům mohl zdát jako okrajový fenomén. Občas jsme se mohli potkat s „krizovým manažerem“, „záskokem“ za mateřskou dovolenou, vedením různých projektů z oblasti IT, stavebnictví či zavádění nových nástrojů ve firmách. Český trh interim managementu byl a snad i dosud je roztržitý a nepřehledný.

Svět podnikání a trh práce však od roku 2008 doznaly zásadních změn: kariérové plánování se stalo mnohem složitějším a více oportunistickým. Firma, která dnes nabírá vysoce kvalifikovaného manažera, jej posuzuje na základě konkrétního úkolu a očekávaného výsledku na konci plánovacího období. Vždyť nejspíše při plánování dalšího rozpočtu bude muset znovu zdůvodnit „headcount“ v organizaci. Co když je ale úkol pro manažera časově omezený a neopravňuje k nábory na dobu neurčitou? Nebo když organizace veškeré náborové zmařila? Důsledkem je, že organizace buď nikoho nového nenabírají (přesto, že potřebují kompetence manažerů schopných prosadit a implementovat změny), nebo – když už nabírat mohou – dávají přednost kandidátům „s potenciálem“, kteří do dané pozice dorostou, ale jejich požadavky na plat a kariérový růst bývají snadněji uspokojitelné. Poprvé od roku 1990 jsou nyní na trhu zkušení manažeré, kteří jsou pro lekcí z nabízených pozic překvalifikováni. Situace se přitom zásadně liší od 90. let, kdy kvalifikovaných lidí bez odpovídajícího uplatnění bylo také hodně, ale struktura jejich znalostí, dovedností a pracovních návyků již nebyla kompatibilní s potřebami decentralizované ekonomiky zaměřené především na zákazníky a zahraniční investory. Dnešní „překvalifikování“ hovoří plynně anglicky, orientují se v rozvahách a výsledcích i ve strukturách mezinárodních koncernů a většinou ukončili svoji kariéru v mezinárodní firmě odmětnutím expatriace do jiné země. Případně se z mise ze zahraniční vracejí a zjišťují, že český trh práce nikoho jako oni nepotřebuje. Může nastat paradox, že v podnicích chybějí lidé schopní prosadit potřebné změny a přitom ti, kdo by jim dokázali pomoci, mamě čekají na příležitost uplatnění. Zde spočívá velká příležitost pro interim management. Není to „systémový“ nástroj, který vyřeší problémy trhu práce, ale skýtá reálná a dosud přehlížená řešení pro mnohé problémy spojené s řízením změn v podnicích.

Kdo jsou interim manažeři, kde a na co má smysl jejich služeb využít? Hledali jsme odpověď u zkušených evropských sousedů v zemích Beneluxu, Velké Británie a Německu, kde interim management funguje od 80. let a existují profesní svazy a asociace sdružující interim manažery i zprostředkovatele těchto služeb.

Odpověď na obvyklý profil interim manažera byla poměrně jednotná:

- Jde o lidi s manažerskou zkušeností z firmy, kteří se rozhodli v určitém okamžiku svého profesního života se osamostatnit.
- Působili jako „generalisté“ (generální ředitelé, finanční ředitelé, HR manažeři) či specialisté (například v oblasti kvality, lean-, asset- či projektového managementu).
- Jako kandidáti by byli pro úkoly definované firmou mírně překvalifikovaní, tj. pracují ve funkcích, které již dříve zastávali v jiné firmě.
- Je jim 45 a více, ale jejich průměrný věk má tendenci mírně klesat.
- Bývají existenčně zajištěni a geograficky mobilní.
- Hledají nové výzvy a podněty, rádi řeší problémy a pokud je vyřeší, mají tendenci hledat výzvu novou.
- Jsou mezi nimi i workoholici, ale obvykle jim vyhovuje pracovat několik měsíců intenzivně a pak se věnovat jiné činnosti (i soukromé).
- Nejsou interim manažery z donucení, alespoň ne dlouhodobě.
- Pracují v oboru, kde jsou uznávanými profesionály, např. při přesunu výroby/provozu, implementaci projektů vyžadujících specifické know-how (lean, SAP, SOX, Six Sigma), přípravě a implementaci zásadních organizačních změn (outsourcing, zavádění center sdílených služeb); působí jako dočasný zástup manažera a jako posila managementu v dobách rychlého růstu či přetížení organizace.

Pro firmy má využití interim manažerů několik výhod:

- Interim manažeři mají zpravidla větší rozsah zkušeností a znalostí než vyžaduje daná pozice v organizaci.
- Jsou rychle na místě (zpravidla během dvou týdnů), což je mnohem rychlejší proces než přímé vyhledávání manažera.
- Soustředí se výhradně na splnění zadaného úkolu bez ohledu na různé individuální a skupinové zájmy v organizaci.
- Pracují energicky a soustředěně v rámci svěřeného projektu.
- Přinášejí pohled „zvenku“ a mohou rušit tabuizovaná témata.

Interim management však není vhodný pro jakéhokoli „korporátního manažera“, který zrovna nemůže najít vhodné místo a také není řešením pro každého, kdo je frustrován firemním prostředím, v němž pracuje. Neskýtá totiž existenční jistotu, jistotu dalšího projektu, ani sociální protekci zaměstnaneckého vztahu. Interim manažerem není ani korporátní manažer najatý na dobu určitou místo na dobu neurčitou, ani manažer pracující v modulu „try and hire“. Tyto modely se mohou zdát z ekonomického hlediska firmy možná smysluplné, ale neodpovídají motivační skutečným interim manažerů (kteří nechtějí být zaměstnanci). Spíše se obrací na manažery bez práce a nabízejí jim jakousi náhražku plnohodnotného pracovního vztahu; to je ovšem již jiné téma.

Když jsme se v roce 2009 rozhodli zabývat se profesionálně zprostředkováním interim manažerů, definovali jsme si několik cílů:

- zjistit, kdo jsou čeští interim manažeři, vybudovat databázi interim manažerů specializovaných v různých oborech,
- seznamovat zákazníky s možnostmi využití interim managementu a hledat možnosti spolupráce,
- vytvořit spolehlivý a všemi účastníky akceptovatelný právní a obchodní rámec spolupráce jako základ obchodního modelu,
- vyzkoušet si funkčnost tohoto modelu na několika reálných případech.

Většinu cílů se podařilo naplnit: databáze prověřených interim manažerů dnes čítá 92 osob (z více než 500 realizovaných pohovorů).

V letních měsících jsme provedli průzkum mezi 210 vedoucími pracovníky českých i nadnárodních společností v ČR na téma „povědomí o interim managementu u nás“. Zjistili jsme, že interim management sice zná skoro 90 % z nich, ale chybí přehled o možnostech jeho využití či odvaha jej používat. V praxi se s ním ve skutečnosti setkalo zatím pouhých 37 % z dotazovaných.

Investovali jsme hodně času i prostředků do vytváření smluvních vztahů a přestože neexistuje ideální model, známe právní rizika a možnosti jejich minimalizace. První mandáty byly hlavně v oblasti financí. Jejich popis by si však zaslouhoval zvláštní článek. O nich tedy až jindy. Mezitím se můžete o interim managementu dočíst v Ekonomu, kde se mj. dozvíte i o průzkumech z evropských zemí.

Jana Martinová a Andrea Filipová
AGIM

Poprvé od roku 1990 jsou nyní na trhu zkušení manažeři, kteří jsou pro leckterou z nabízených pozic překvalifikovaní.

Jana Martinová



působí jako Managing Director společnosti AGIM, která rozvíjí nový model poradenství, zaměřený na interim manažery a konzultanty. Absolvovala univerzitu v německém Lipsku, díky svému původu a vzdělání hovoří plynule česky, německy, anglicky, francouzsky, rusky a srbskohorvatsky a velmi dobře se orientuje v interkulturní problematice. Kariéru započala v obchodu a později lidských zdrojích v koncernu Danone a Nestlé. Od roku 1996 působí v executive search společnosti Accord Group ECE.

Andrea Filipová



pracuje v personálním poradenství od roku 2000. Věnovala se personálním projektům od nábory a výběru zaměstnanců, přes interim HR management, či poradenství v definování HR systémů. Její specializací byly projekty „na zelené louce“ pro nové investory v ČR: francouzské, japonské, německé a švýcarské. V současnosti se věnuje interim managementu a rozvoji společnosti AGIM. Vystudovala Ekonomickou fakultu TU v Ostravě. Hovoří anglicky, částečně německy a italsky.