

ROZUMNÝ ČLOVĚK BY TO NEDOKÁZAL

TEXT MAREK KRAUS FOTO ROMAN ČERNÝ

Ing. Jaroslav Drahoš (* 1967) je nepřehlédnutelný nejen svojí postavou, ale také tím, čeho dosáhl. Téměř polovinu svého života staví „fabriku“, jak sám říká, která se v celoevropském měřítku řadí mezi nejvýznamnější výrobce knih.





3

EPAL

EPAL

24
26
P40 C 081

Tiskárna FINIDR, s.r.o. v Českém Těšíně je v současné době se svými 900 knižními tituly měsíčně, ročním obratem kolem miliardy korun a výkonem 24 miliónů výtisků za rok skutečně výjimečným počinem. Za tímto počinem stojí především pan Jaroslav Drahoš se svou vizí, schopností získat pro tuto vizi další lidi a nadchnout je pro práci v polygrafii. Postupně od prvních 19 lidí v roce 1994, se kterými společně navázal a dále rozvíjí tiskařskou tradici knižní výroby v tomto regionu, jedné z nejvýchodnějších částí naší republiky, po dnešních téměř 500 zaměstnanců. Povídali jsme si spolu přímo na místě činu, v hezké a moderní firmě FINIDR, v průmyslové zóně na okraji Českého Těšína.

j

ak si myslíte, že vás lidé vnímají, nebo jak byste rád aby vás vnímali?

Toto je opravdu velmi těžká otázka pro každého. Tak jako nikdo z nás neznáme svůj vlastní hlas, podléháme často i mylné představě, co si lidé o nás opravdu myslí. Spíše bych mohl lépe říci, o čem chci, aby se lidé u mne přesvědčili. Především je to důvěra, odpovědnost, odvaha a spolehlivost. A pak také způsob, jak komunikuji a pracuji s lidmi. Vždy u mne platilo, že ryba smrdí od hlavy. Pokud člověk převzme na sebe zodpovědnost, měl by být v jednání s lidmi přímý a otevřený. Musí sám být příkladem toho, co očekává a vyžaduje od lidí, kteří s ním spolupracují. Jenom tak si okolo sebe dokáže vytvořit tým lidí, kteří splňují jeho očekávání, nejen v oblasti výkonu a kvality, ale také především v oblasti morálky a etiky. Pokud je však takový člověk „hajzlík“, v podnikání vidí jen peníze, v lidech jen námezdní sílu a je schopen udělat cokoliv pro pár korun, tak bude mít okolo sebe určitě i takové lidi. Chce to zůstat sám sebou a trvat na svých hodnotách a zásadách. Pro podnikání je nutné mít zároveň velkou odvahu. Hodně lidí má sice potenciál a velmi dobré nápady, ale nenašli odvahu udělat další krok, krok do neznáma či nejistoty. Pro nikoho určitě není jednoduché se pustit na tenký led podnikání.

Jak jste k těmto klíčovým poznáním došel?

Nevím, jestli jsou to klíčová poznání, pro mne ano, pro druhého zase ne. Velmi zjednodušeně se dá říct, že všechno přináší život a schopnost se učit. Pokud si pak z každé situace, z každého úspěchu, ale také neúspěchu vezmete to podstatné a následně to pak umíte dál správně využít v praxi, stáváte se stále zkušenější. Tento proces však nikdy nekončí a nemohu si říct, už jsem vše zažil, už vím všechno. Důkazem je to, že věci, o kterých jsem byl v minulosti přesvědčen, že mají jediné a možné řešení, bych dnes udělal úplně jinak. To, co mne odstartovalo, byla úžasná životní zkušenost, kterou jsem absolvoval na střední škole, kdy jsem studoval obor „Ekonom obchodního provozu“, což byl jinak řečeno prodavač s maturitou. Na praxi jsem měl šéfa, který nebyl „akční“ a nechal mě rozhodovat a dělat řadu věcí, které nebyly běžné v kompetenci studentů. Někdy to byla až trochu drsná škola života, ale byla určitě velmi zajímavá a poučná. Po střední škole jsem absolvoval vysokou školu ekonomickou a pak už to bylo jenom o knihách a krásné práci v tiskárně. Zkušenosti z praxe na střední škole používám dodnes a je škoda, že tahle možnost, jak získat stejné či podobné zkušenosti, díky nastavení dnešního školství pro studenty skoro

vymizela. Patříme k nejprůmyslovějším zemím v Evropě, jsme zároveň země závislá na vývozu. Tomuto statusu však vůbec neodpovídá náš vzdělávací systém ve školství. Být součástí výroby a jako technik umět vytvořit výrobek na stroji se teď příliš nenosí. Zemědělství a ani výroba nejsou nyní prostě „in“. V reálném životě pak stále více chybí lidé, kteří mohou vytvářet přidanou hodnotu, lidé, kteří tvoří páteř naší ekonomiky.

Byla vaše vlastní životní zkušenost motivací k založení finidrácské Akademie? Nebo to byla úroveň školství, jak o tom mluvíte?

Vzdělávání, lépe řečeno osobní a odborný rozvoj, je celoživotní úkol každého z nás. Otázkou proto je, jakou formu dalšího rozvoje zvolit, co je pro stávající i nové zaměstnance nejvhodnější a nejdůležitější a jak je pro další rozvoj motivovat. Jisté je, že si málokdo něco odnese z pasivního sezení v učebně. Je třeba člověka vtáhnout do jeho prostředí, je mu třeba dávat podněty přímo na jeho pracovišti a nabídnout mu vzory, od koho se může učit. Ve firmě je nejučinnějším rozvojem zaměstnanců sdílení znalostí a dovedností, učení se jeden od druhého. Proto jsme založili naši vlastní vzdělávací akademii. Vytváříme prostředí, aby si každý zaměstnanec uvědomoval a cítil potřebu dalšího rozvoje. Myslím, že se nám to z větší části daří. Zaměstnanci pak oceňují nejen větší peníze, ale právě především možnost posunout se kariérně a být platnějším členem týmu. Lidé vědí, že se držíme principu „neumíš – naučíme tě, nemůžeš – pomůžeme ti, ale jestli nechceš – nepotřebujeme tě“.

„Vždy jsem si okolo sebe vybíral lidi, kteří mají kromě výkonnosti také vysoký etický a morální kredit.“

Nezaložili jsme však jenom firemní FINIDR Akademii, stejně tak jsme před deseti lety byli spoluzakladateli oboru polygrafie na místní integrované škole. Já i moji kolegové jsme tam sami působili jako učitelé a rádi předávali studentům své praktické znalosti a zkušenosti. Nadále se školou a jejími studenty úzce spolupracujeme. V letošním roce jsme se pak znovu posunuli o kousek dále a podařilo se nám otevřít učební obor tiskař. Jsem rád, že je o tento učební obor zájem a již první ročník se plně obsadil. Na období učitelského působení velmi rád vzpomínám a vždy se těším na každé setkání se studenty.

A jak se díváte právě na tuto novou generaci, dnes ještě studenty?

Od babičky jsem pravidelně slyšel, že naše generace je jiná, že jsme takoví či makoví. Samozřejmě dnes i já musím říct, že současná mladá a hlavně nejmladší generace je opravdu jiná, než jsme byli my. Není ani lepší, ani horší, je prostě jiná. Je to jistě především díky tomu, co udělala technika a komunikace za posledních deset patnáct let. Zároveň Evropa nesmírně zbohatla, včetně

„Chce to zůstat sám sebou a trvat na svých hodnotách a zásadách.“



› naší republiky. Je škoda, že to bylo především díky dluhové politice, kdy se peníze vytváří z ničeho a vlastně panuje i povědomí že je ani není potřeba vracet. Tento systém je nejen scestný, lépe řečeno přímo zvrácený. Je to nelogické a především toto počínání nemá v sobě princip odpovědnosti k současnosti a především k budoucnosti našich dětí, této země či Evropy. Tento princip pak samozřejmě přebírají i občané. Známe ta hrozná čísla, kolik lidí je nyní v insolvenční či je na ně vystavena ne jedna, ale i více jak tři exekuce. Toto se mi samozřejmě nelíbí. Není to zodpovědné a musím říci, že je i velmi zvláštní, že se ve školách neučí finanční gramotnost. Namísto toho se často učí řada věcí, které jsou v životě málo využitelné.

Takže jste ve svých postojích spíše radikální?

Nikdy jsem nebyl radikální, jsem otevřený. Chci se umět lidem podívat do očí, a i když je něco nepříjemné, tak komunikovat napřímo a osobně. To, co říkám, také dělám a tím také i žiju. Potkal jsem se v podnikání s lidmi, pro které jsou prioritou jenom peníze. Pokud je toto pouze a jediný impuls, který je žene vpřed, tak jsou samozřejmě schopni udělat cokoli, aby naplnili své cíle. Jeden významný politik u nás řekl: „Neznám špinavé peníze.“ Takový postoj je zcela mimo mé vnímání. Vždy jsem si okolo sebe vybíral lidi, kteří mají kromě výkonnosti také vysoký etický a morální kredit.

Znamená to, že vám jde o vyšší principy, že chcete lidem zprostředkovat tvůrčí zážitky? Vaše podnikání ale přece nakonec přinese i peníze.

Nevím, jestli to jsou vyšší principy. Jsem ale přesvědčen, že pokud vím, co opravdu chci, tak toho dosáhnu. Důležitá je pak ale i cesta, která k cíli vede. Ta je stejně tak podstatná, jako je splnění samotného cíle. Domnívám se, že pokud je to jenom o penězích, možná že je dostanete, to vám však nezaručí, že budete šťastní. Většinou to je krátkodobá záležitost a pocit naplnění nepříjde. Když jsme zakládali tiskárnu, věděl jsem, že mám odpovědnost za zaměstnané lidi a pro ty musím vytvářet jistotu. Prvním cílem bylo zabezpečit, aby výplata byla na účtu zaměstnanců vždy 13. v měsíci. Jsem hrdý na to, že jsme se s výplatou nikdy nezpozdíli, i když to především v začátcích bylo velmi složité. A dalším cílem bylo, aby lidé důvěřovali krokům, které děláme, vizi, kterou máme, a cestě, po které jdeme. Ano, podnikání přináší a musím přinášet peníze,

jak jsem uvedl, jak pro odměnu těch, kteří se na výsledcích podílejí, tak pro firmu, pro její další rozvoj, investice, zlepšování pracovního prostředí apod. Ne pro nesmyslné utrácení.

A kde hledáte v současnosti motivaci vše posouvat, „dělat fabriku“? Je to soutěž?

Každý, kdo něčeho dosáhl, musí mít v sobě soutěživého ducha. Když jsme jako malí hráli fotbal na plácku, tak ne proto, že jsme chtěli běhat, ale chtěli jsme vyhrát. Snažíme se, aby v naší firmě byl pozitivní duch a přátelské prostředí. Ten, kdo chce a umí, tu má volnost a možnosti a ten, kdo nechce a neumí, tak nemá u nás místo. Chceme pro lidi vytvářet podmínky, které jsou nadstandardní, a nejen ve smyslu finančním, ale máme i řadu programů zaměřených na osobní, rozvoj a vzdělání. Klíčová je pro nás také prevence. Už pátý rok tady například funguje pro naše zaměstnance špičkový fyzioterapeut, máme u nás firemního psychologa nebo zaměstnancům nabízíme kvalitní finanční poradenství.

„Firma by se měla podílet na udržování a rozvoji místa, ve kterém existuje a funguje.“

Jak se dá ovlivnit okolí – místo, kde žijete a pracujete?

Jsem přesvědčen, že nejdřív něco musím dát, abych mohl také něco dostat. Za těch 24 let jsme státu zaplatili veliké množství financí na daních. Jsme exportní firma, a tedy i většina tržeb a potažmo i daní, které platíme, pochází ze zahraničí. Jsou to peníze, které v regionu nebyly a díky nám jsou tady. Vždy jsem říkal, že jako podnikatel od státu nepotřebuji žádnou pomoc. Jediné, co potřebuji po státní správě či po úřednících, kteří ji reprezentují, je to, že nám nebudou

házet klacky pod nohy. Chápu, že to pro ně někdy, a to díky složitosti zákonů a předpisů, není možné. Jsem rád, že regionální a místní samosprávy pracují lépe než centrální úřady a vysoká politika. Proto jsme se zaměřili ve svých aktivitách na nejbližší okolí. Jsem přesvědčen, že každá firma, protože existuje a funguje v nějakém místě, by se měla na udržování a rozvoji tohoto místa podílet. Podporujeme místní projekty, které mají podle našeho názoru smysl. Proto jsme se zaměřili především na podporu dětí a jejich aktivit v rámci našeho regionu. Klíčová je podpora technického myšlení a technických aktivit, kde nabyté znalosti a dovednosti děti posouvají dál a vytvářejí u nich zájem o techniku a technické obory. Nyní slavíme desáté výročí Klubu Raketáků, který spolupracuje s místní základní školou. Zde máme mezi členy dokonce mistra světa. Je úžasné, jak se školáci nenásilnou formou učí techniku a základy mechaniky. V Českém Těšíně pak podporujeme různé aktivity na školách či v zájmových kroužcích. Na celostátní úrovni pak aktivně podporujeme nádherný projekt „Celé Česko čte dětem“ a iniciativu „Zdravotní klaun“. Projekt „Celé Česko čte dětem“ letos vyhrál cenu Neziskovka roku, na což jsme náležitě hrdí.

Většina aktivit je tedy se zaměřením na děti a na mladou generaci?

Ano. Je to logické. Pokud má smysl do něčeho investovat, tak je to budoucnost a budoucnost představují naše děti a jejich vzdělání. Sice to není oblast, kde by naše tiskárna byla vidět. Určitě reklama na fotbale či hokeji by byla vidět více, ale to není náš cíl a nesouvisí s naší strategií společenské odpovědnosti firmy. Dalším důvodem je, že každá aktivita pro ně nebo s nimi pak může mít dlouhodobý přínos do jejich života. Chceme jim ukázat pozitivní věci, podporovat úsilí a soutěživost něčeho dosáhnout, že stojí za to vytrvat a stále se posouvat. Pak může být každý v životě úspěšný, může vyhrát taneční soutěž, může vyhrát olympijské hry, být úspěšným vědcem, lékařem nebo nejlepším pekařem, kuchařem. Při přijímání nových lidí se vždy ptám, co výjimečného dokázali. Je jedno v jakém oboru či činnosti. Úspěch vytváří předpoklad, že mají touhu a cílevědomost a jejich uplatnění v našem týmu je velmi vysoké.

„Každý člověk je v něčem lepší a v něčem horší, a pokud využiju jeho dobré stránky a on se cítí součástí týmu, tak to nemůže dopadnout špatně.“

Jsou tedy pro vás kvality člověka důležitější než know-how?

Kdo z nás se narodil tiskařem, bankéřem nebo prezidentem? Každý je schopný se něčemu z toho naučit. Důležité ale je, zda svou práci dělá rád a to, co dělá, jej naplňuje a baví. Je zodpovědný za výsledky své práce a její kvalitu. Může se stát, že člověk, který takový není, se může ve veliké firmě, jako je i ta naše, po určitou dobu schovat, ale i to se většinou brzy ukáže. Nepotřebujeme, aby někdo nadával u piva a říkal, jak by to dělal on, a sám přitom nic neudělal ani v životě nedokázal. Naše velké plus je, že nejsme korporace. Jsme schopni se rozhodovat rychle, logicky a jsme přímo u zdroje informací. To, co u nás funguje, je otevřenost a průhlednost bez politikaření. Pokud se mi něco nelíbí, tak to řeknu, ale platí to i opačně. Pokud jsem udělal chybu a daný člověk mě o tom přesvědčí, pak ji rád přiznám a jsem schopen ji také okamžitě napravit.

Jak máte zajištěnu průchodnost informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení? Pomáhá vám lean management, který jste u vás před lety zaváděli?

Velmi zjednodušeně řečeno, deset let jsme koketovali s lean managementem i jinými procesními nástroji, které jsou mnohdy jen jakousi módní vlnou. Podstata je a vždy bude jenom v práci s lidmi, především pak s těmi, kteří jsou v každém procesu výroby klíčoví. Často se v myšlenkách vracím k době, kdy jsme začínali. Tehdy jsme se všichni navzájem znali a uměli spolu komunikovat, uměli si pomoci v práci i mimo ni. Čím je firma větší, tím důležitější je úloha středního managementu. I dobré myšlenky mohou být špatně vysvětleny, pochopeny a mohou zapadnout. Alibistický přístup, kdy bez toho, abych lidi získal a vysvětlil jim myšlenku, řeknu: „Musíte to udělat, protože to ředitel chce,“ nemůže dlouhodobě uspět. Takový vedoucí nikdy nemůže získat důvěru a respekt svých podřízených. Intenzivně pracujeme na tom, aby naše komunikace byla otevřená a všichni vedoucí pracovníci nejen uměli, ale v praxi dokázali zaměstnancům věci nejen sdělovat, ale správně vysvětlovat. A obráceně, aby dokázali zaměstnancům naslouchat zabývat se jejich problémy. S každým člověkem je třeba individuálně pracovat a věnovat mu samozřejmě také hodně energie.

Každý člověk je ale trochu jiný. Je možné s každým pracovat individuálně?

Právě proto, že každý člověk je jiný, musí každý vedoucí přistupovat ke každému v maximální míře individuálně. Pro mě bylo vždy důležité znát každého člověka ve firmě. Znat jeho zájmy, vlastnosti, osobní situaci, silné i slabší stránky. A pokud to byl rybář, tak jsem se v pondělí nezapomněl zeptat, jestli něco chytil. Pokud to byla babička, která už má vnuky, tak jsme si o nich povídali. Lidi nemůžu brát jako inventář. Každý člověk je vždy v něčem lepší a zase v něčem horší. Pokud využiju jeho dobré stránky, on se cítí součástí týmu, tak to nemůže dopadnout špatně. Při nynější velikosti již toto není takto pro mne osobně možné. Každý zaměstnanec má ale svého nadřízeného, který se má o něj zajímat. S dalším růstem a velikostí tiskárny jsme měli s tímto principem nemalé problémy, ale dobrá práce každého vedoucího už při přijímání a následná práce s novými zaměstnanci tuhle situaci zase zlepšuje.

V současnosti ustupujete z exekutivy. K čemu si uvolňujete ruce?

Chci si svůj čas rozdělit mezi fabriku a jiné oblasti. Chci se více věnovat rodině, protože pracovní intenzita posledních, především 8 až 9 let, mi v tom bránila. Ani nevím, jestli se mi ještě podaří správně nastoupit do rozjetého vlaku a jestli to moji kluci budou brát (smích). A chystám se také dělat něco pro sebe. Pokud totiž jedete 27 let v podstatě naplno, tak se i vaše tělesná schránka opotřebuje. Člověk chce dělat život krásný pro ostatní, ale měl by si také při tom vzpomenout na sebe. Proto jsem asi před deseti lety začal intenzivně cestovat. Jen tak, s baťohem na zádech. To mě obrovským způsobem naplňuje. Když člověk není zavřený v turistických resortech a opravdu žije s místními, tak teprve objevuje krásu života.

Jste tedy objevitel? Rád poznáváte nové věci?

Já rád nasávám energii a nejraději na mystických místech. Takovým místem byly např. Velikonoční ostrovy – člověk tam sedí, přší na něho a pak sice dostane chřipku jako trám, ale je tam moře, moai, slunce a obrovské vlny. Když se člověk zastaví, tak dostává obrovské množství energie. Snažím se vnímat i souvislost s minulostí. To nejlepší nemusí být jen to, co stvořil člověk, ale třeba vodopád Iguazu na hranicích Argentiny a Brazílie nebo Rotorua na Novém Zélandu či Ayers Rock uprostřed Austrálie.

Druhá tvář cestování je pak setkávání se s místními lidmi a vnímání hodnot, které jsou mnohdy jiné. Fascinuje mě především Jižní a Střední Amerika. Lidé jsou tam svým způsobem mnohem bohatší než my v Evropě, ve smyslu intenzivnějšího života s přírodou a rodinou. Přestože tam někteří žijí v plechové boudě 3 x 3 metry, jsou tito lidé mnohem šťastnější. Člověk vnímá pokoru a také to, že definice bohatství tak, jak ho vnímáme především v Evropě, je přinejmenším zavádějící. Najednou zjistí, že materiální statky nejsou až tak důležité.

Ti lidé si pak nemají co závidět...

Nemohu pochopit závist, která u nás je. Co dokážu pochopit, když někdo dělá všechno, co může, aby si splnil cíle či splnil sny. Ale postoj „není ani důležité, že já nemám kozu, bylo by docela fajn, kdyby ta sousedovic chčipla“ – to je něco, co vůbec nemohu pochopit. Myslím si, že to docela vyplývá z atmosféry v zemi a polarizaci obyvatel, kterou úmyslně podporují média a politici. A proto velmi rád nasávám atmosféru a cestuji. To mě úžasně nabíjí energií.

Máte tedy další sny, výzvy a cíle na následující roky?

S přibývajícím životním zkušeností a vnitřní znalostí už nemám takovou potřebu vyhrávat a být nejlepší. Musím říci, že i na silnicích teď jezdím klidněji než dříve (smích). Ve firmě se mi podařilo vytvořit podmínky pro další rozvoj a před dvěma lety jsem se potkal s výrobním ředitelem. Já přednášel na konferenci o procesech a výrobních principech. On vystoupil hned po mně

a hovořil o lidech. Následně jsme se krátce potkali. On první, co řekl, bylo: „Tak mě napadlo, že bych...“ – a já jsem dokončil: „... tady mohl dělat.“ A tak jsme se dohodli (smích). Věřím tomu, že co se má stát, se stane. Jsem však zároveň realista a na co si nesáhnu, tomu nevěřím, ale ta vysílaná a přijímaná energie tady je.

A co osobní sny?

Dalším snem bylo hezky bydlet. A musím bez uzardění říct, že mám jeden z nejkrásnějších výhledů v Severomoravském kraji (smích). Předělal jsem původní dům s malými okny na prosklený domov, kde jsem součástí přírody. Mám rád úžasnou atmosféru, která se celým domem prolíná. Kloube se zde také mnoho věcí, které dávají dohromady pozitivní energii. Tuto energii rád nasávám plnými doušky. Mám rád moderní architekturu a modernismus. Je pro mne neuvěřitelné, že někdo postavil ve 30. letech něco, co je i po 90 letech „sexy“, jako je třeba vila Tugendhat. Kdyby člověk mohl, tak tam okamžitě bydlí a neměnil by tam téměř nic. Touto přestavbou jsem si pokusil splnit svoji vizi a jsem s tím velmi spokojen. A v rámci této změny jsem si také splnil další sen. Vždy jsem rád poslouchal dobrou muziku. Od založení firmy jsem na tuto zálibu neměl příliš času, nyní jsem si udělal malou poslouchovou místost a zároveň se vrátil k vinylům. Je to další ze splněných cílů, který se mi podařilo naplnit. Život je krásný.

Takto si kompenzujete každodenní pracovní vypětí?

V tom šíleném uspěchaném světě, kdy jsem žil v minutách, se mi nyní podařilo zpomalit na desítky minut. Potřebuji se někdy také zastavit a nějak si ty chvíle užít a zapamatovat. I návrat k vinylu je vlastně zpomalení. Dříve, když nic jiného nebylo, tak si člověk na hudbu udělal čas, nepřeskakoval písničky. Věděl, že má asi dvacet minut, než bude muset desku obrátit. S příchodem iPadů a veškeré digitalizace přišlo spotřební šílenství. Vinyl mi říká, že teď mám prostor a čas – čas pro sebe, prožitek, absolutní relax bez bláznovství a šílenství. ■