



Zmeny ohlásil aj najvyšší manažment nemeckej spoločnosti Arcandor, ktorá je aktívna v poštových a turistických službách, internetovom obchode a vlastní niekoľko obchodných domov.

# MANAŽÉRI V KRÍZE

**Správy o krátení výroby a prepúšťaní zamestnancov väčšinou nehovoria nič o tom, čo sa deje s manažmentmi podnikov. Znížili sa im platy? Prepúšťajú aj ich? A ak áno, odchádzajú s odstupným, ktoré si sami odsúhlasia?**

Sté je, že kríza doľahla aj na manažerov. Správy zo zahraničia hovoria, že finančné ohodnotenie za niektoré manažerské pozície výrazne

kleslo. Vráťane ocenenia prezidentov akciových spoločností. Platy šéfov spoločností neraz klesli o toľko, že už nie sú schopní udržať si životný

štýl, na ktorý boli zvyknutí. Vyskytli sa aj prípady, že firmy pri konkurzoch ponúkli uchádzačom iba šestinu toho, čo sa v brandži platilo v mi-

nulosti. „Stále viac manažerov bude nútených prijať horšie ohodnotenú ponuku,“ tvrdí analytik Mark Royal na internetovej stránke personálnej agentúry Hey Group.

## S platom dolu?

Trend znižovania manažerských príjmov potvrdzuje aj Martin Krekáč zo spoločnosti Jenewein group, ktorá okrem iného radí firmám, ako vytvárať efektívne manažmenty. Ako hovorí, štatistiky vykazali zníženie už na konci roku – odrazilo sa na tom najmä nevyplatenie koncoročných a iných typov prémie. Predpovedá, že v budúcnosti bude súčasťou pohovoru aj otázka, či by adept na manažersku pozíciu bol v záujme zachovania vlastného miesta schopný prejavíť istú solidarnosť a uskrtniť sa.

„Manažéri vo firme, ktorá má vážne finančné problémy, by mali prejavíť pochopenie a ísť zamestnancom osobným príkladom,“ hovorí Kelemens





Materský závod firmy Volkswagen v nemeckom Wolfsburgu.

## ZMENY V PODNIKOKCH, KTORÉ PREPÚŠŤAJÚ

**US STEEL** Slovenská pobočka bude hromadne prepúšťať a podľa jej hovorca Jána Baču bude počet členov manažmentu „adekvátny“. „Už dlho pracujeme na tom, aby počet manažérov v pomere k ostatným zamestnancom zodpovedal tomu, ako to je v najlepších podnikoch v odvetví. Začať konať, keď je kríza, je neskoro,“ hovorí Bača. Pohyb manažérov medzi Slovenskom a zahraničím je dvojstranný. V US Steel Canada bol nedávno vymenovaný za generálneho manažéra kanadských prevádzok Anton Jura, rodák z Bardejova.

**PANASONIC** plánuje reformovať ústredie v Japonsku v apríli s cieľom zjednodušiť štruktúry, počet manažérov však znižovať nebude. „Zmeny nie sú otázkou posledných troch mesiacov. Keď vypukla kríza, boli sme pripravení konať okamžite. Vedeli sme, čo musíme zrušiť, čo odložiť na neskôr, ako prežiť,“ hovorí predstaviteľ Panasonic Europe vo Wiesbadene. Znižovanie nákladov je v kompetencii jednotlivých pobočiek a dosahuje sa znižovaním rôznych výdavkov. „Na základe revízie obchodných činností sa rozhodne, v akých oblastiach budeme ďalej expandovať a kde sa, naopak, stiahneme. Na tomto základe budeme presúvať svoje manažérske zdroje.“

**PEUGEOT-CITROËN** Slovenská pobočka o znižovaní výroby neuvažuje, a preto podľa hovorca Petra Šveca neplánuje ani znižovať počet manažérov. „Urobili sme však isté opatrenia na zníženie výdavkov, napríklad v oblasti sponzoringu či reprezentácie,“ hovorí.

Wersonig z rakúskej pobočky Target Group, ktorá porovnávala manažérsku kultúru v západoeurópskych a východoeurópskych krajinách. „V Rakúsku, Taliansku alebo vo Francúzsku som sa stretol s prípadmi, že sami sebe znížili plat, v slovenských podmienkach však zatiaľ nie.“

Ale hoci príjmy manažérov ako celku klesajú, ohodnotenie tých najkvalitnejších ľudí môže stúpnuť. Dobrý krízový manažér môže ísť s platom hore, ak sa jeho úlohy kumulujú a inštitúciu v kríze dokáže ozdraviť.

„Očakávam, že sa rozdiely v platoch jednotlivých mana-

žérov budú zväčšovať,“ hovorí Krekáč.

### Čo tvrdia firmy

Väčšina firiem, ktoré Žurnál oslovil, tvrdí, že manažmenty sa menia stále, ľudia sa v nich točia medzi pobočkami v zahraničí a doma bez ohľadu na to, či kríza je, alebo nie.

Zároveň tvrdia, že firma by nemohla v kríze uspieť, ak by ju začala riešiť až po tom, čo vypukla. „Ak niekto začal so znižovaním nákladov až po tom, čo sa kríza začala, jeho situácia je ešte horšia. V schopnosti odhadnúť situáciu vopred je rozdiel medzi dobrým a zlým manažmen- >



# Manažéri zo strednej Európy sú žiadani

**Kríza by mala ozdraviť manažmenty podnikov a prečistiť trh práce. Aj slovenské pobočky medzinárodných firiem znižujú stavy manažmentov a rast ich platov sa zastavil. Najkvalitnejší ľudia sú však podľa MARTINA KREKÁČA, spolujadateľa pracovnej agentúry Jenewein Group, stále žiadani a často odchádzajú zo Slovenska riešiť problémy spojené s krízou do zahraničia.**

**Znižujú firmy, ktoré sú nútené prepúšťať a škrtiť výrobu, aj náklady na manažmenty?**

V uplynulých rokoch boli na Slovensku ľudia na strategických a top manažérskych pozíciách zvyknutí na medzinárodne štandardné odmeňovanie a benefity. Platy manažérov zastali na určitej úrovni a postupne dochádza k prehodnoteniu benefitov. Už minulý rok štatistiky vykazovali, že sa nevyplácali odmeny, prémie, trináste, štrnáste a pätnáste platy... Teraz prichádza obdobie, keď musia sami prísť v záujme udržania sa na súčasnom pracovnom mieste s návrhmi na šetrenie.

**Naozaj si myslíte, že sa dobrovoľne vzdajú napríklad polročných prémie v prospech firmy?**

Taká situácia, ako je teraz, ešte nebola. Ľudia, ktorí majú k dispozícii informácie, analýzy a vedia robiť prognózy, uvažujú inak. Navyše, aj keď sa ich príjem zníži na 70-80 percent, ešte stále bude ich ohodnotenie veľmi lukratívne.

**Na základe správ o prepúšťaní by sa dalo usudzovať, že dnes je na trhu práce volných veľa kvalitných manažérov. Je to naozaj tak?**

Pred začiatkom krízy bol trh práce dosť presýtený, najmä na úrovni nižších a stredných manažérov. Kvalitnej pracovnej sily bol nedostatok, a tak sa zamestnávala aj „trieda B a C“. Konkurenčné prostredie už nefungovalo tak, ako by malo. Teraz začína byť na trhu manažérov trochu živšie a ja to dokonca vítam. Z času na čas musí dôjsť k tomu, že niektorí dostanú zaucha a niektorí nové poverenia a výzvy. Mnohí manažéri budú prepustení a budú nútení predávať



svoje nehnuteľnosti, aby sa vôbec zachránili.

**Zbavujú sa firmy „béčkových a céčkových“ zamestnancov?**

V prvom kole je to tak. Najlepší odborníci sa nedostávajú za brány firiem. Dochádza k určitej kumulácii pracovných úloh u kvalitných pracovníkov a k splošteniu firemných štruktúr. Strom 15 pracovných pozícií sa napríklad zúži na osmičku, odborné funkcie ostanú ponechané, ale budú menej členené na podprocesy, a niektoré sa spoja. Medzi manažermi existuje aj skupina, ktorú by som nazval „do pekného počasia“. Vedia fungovať, keď idú veci dobre, keď sú vopred nalinkované. Okrem nich však existuje aj skupina manažérov, ktorí za „pekného počasia“ možno nie sú až takí viditeľní. Pre niektoré vlastnosti nie sú populárni a na veci sa pozerajú z iného uhla. Práve o nich je dnes záujem, ale získať ich nie je ľahké.

**Ako sa hľadajú kvalitní „krízoví manažéri“?**

Poradcovia a headhunteri nepretržite sledujú firmy, z ktorých sa stali úspešné spoločnosti, ktoré dokázali prevziať, prebudovať

a ozdravovať iné firmy. Sledujú aj ľudí, ktorí sú za týmito výsledkami – a toto nie sú manažéri do pekného počasia. Práve takýchto ľudí nachádzame v súčasnosti pre potreby západných štátov skôr na Slovensku ako naopak. Manažéri zo západného, ja tvrdím trochu pohodlnejšieho sveta sú zvyknutí na to, že veci fungujú automaticky. Dnes presúvajú firmy najkvalitnejších ľudí do kľúčových pobočiek v Rusku a na Ukrajine, kde sa očakáva najprudší vzostup trhov, keď sa kríza pomíne. A často si ich vyberajú práve medzi manažermi zo strednej a východnej Európy. V čase reforiem prešiel na Slovensku priemysel aj finančný sektor privatizáciou a reštrukturalizáciou, pričom použité postupy a nástroje sú veľmi podobné tým, ktoré sú potrebné v čase krízy. Presne to, čo robí dnes vláda v USA, sa na Slovensku udialo počas reforiem ozdravením finančného sektora a následnou privatizáciou. A za tým všetkým boli ľudia, ktorí to dokázali a ktorí sú dnes žiadaným artiklom.

**S čím odchádzajú z podniku manažéri, keď sa ruší pobočka alebo sa znižuje výroba?**

Keď sa ruší pobočka, neplatí, že odchádza celý manažment a že odchádza s tým, čo si sám odsúhlasil. Je kontrolovaný strategickými orgánmi z centrál. A odchádzajúci manažéri často v rámci nadnárodnej korporácie dostávajú iné zadanie. Prípadné odstúpené je dané zmluvou medzi manažérom a akcionárom a bývajú v nej aj klauzuly o situáciách, ktoré nespôsobil ani akcionár, ani manažér.

> tom,“ povedal pre Žurnál zástupca Panasonic Europe vo Wiesbadene.

**Krízový manažér**

Či už podľa vopred napísaných scenárov, alebo či je to len improvizácia, isté je, že sa ľudia na manažérskych postoch točia častejšie. Manažérov do pekného počasia striedajú krízoví manažéri, o ktorých teraz firmy zvädzajú boj. A žiadané skúsenosti majú dnes najmä ľudia, ktorí budovali podniky v čase privatizácie vo východoeurópskych krajinách.

Slovenskí manažéri sú vďaka skúsenostiam s privatizáciou žiadani najmä smerom na východ – v Rusku, na Ukrajine, v Rumunsku, v Bulharsku. Ale sú aj takí, ktorých si povolali pomáhať v USA – v priemysle i reklame.

**Domáci manažér sa vyplatí**

Na Slovensko momentálne noví zahraniční manažéri prichádzajú menej, skôr odchádzajú, tých zahraničných nahrádzajú Slováci. „Cieľom každej spoločnosti je čo najviac využiť lokálny manažment, z finančného hľadiska sa takáto filozofia lepšie vypláca, neviem o tom, že by zahraničná pobočka, ktorá znižuje stavy, posielala svojich ľudí pracovať na Slovensko,“ hovorí Jaroslav Holeček, slovenský manažér v ruskej pobočke Volkswagenu.

Aj dlhoročnú generálnu riaditeľku Slovenskej sporiteľne Reginu Ovesny-Straka si finančná skupina Erste povolala do Rakúska. Z krízovej situácie má dostať rakúsku Salzburger Sparkasse. „Pani Ovesny-Straka išla riešiť úlohy vo finančnej skupine, ktorá patrí v strednej a východnej Európe v rámci bankového sektora medzi tie najviac ohrozené. Na Slovensku bankový sektor nie je v takej zložitej situácii a platí to aj o Slovenskej sporiteľni,“ myslí si Krekáč.





Jaroslav Holeček je dnes členom top manažmentu ruskej pobočky Volkswagenu.



Archívna fotografia Vladimíra Jacka (vpravo) z roku 2003, keď bol generálnym manažérom Energetiky US Steel Košice.

## Slováci a ruský trh

Pre Jaroslava Holečka bol odchod do Ruska niečo ako návrat do minulosti. V 90. rokoch rozbiehal ako vedúci personálneho útvaru pobočky Volkswagenu na Slovensku a býval na sídlisku v Trnave. Dnes robí niečo podobné v Rusku a bývanie v Kaluge mu pripomína jeho bývalý sídliskový byt. Zápasí s problémami, ktoré Slovensko už nemá, ale on sa im, na rozdiel od kolegov z Nemecka, nečuduje. „Tam ešte stále platia zákony, ktoré sú na Slovensku minulosťou, byrokracia je väčšia,“ hovorí. Byť vybraný do ruskej pobočky je však pocta. Do Ruska posielajú firmy tých najkvalitnejších ľudí. „Toto je pre firmu projekt budúcnosti, ruský trh je jeden z troch najrýchlejšie sa rozvíjajúcich vo svete spolu s Čínou a Indiou. Každý výrobca automobilov tam chce mať závod.“ Manažment ruskej pobočky je z polovice nemecký, z tretiny český, ale na nižších postoch v ňom pracujú aj traja Slováci, ďalší príde na budúci mesiac. Jaroslav Holeček dostal túto ponuku v júli minulého roka, keď bol trh s automobilmi ešte stabilný. „Rozhodujúce bolo, že ruskej mentalite určite lepšie rozumie Slovak ako Nemec. A tiež to, že som podobnú fabriku už raz nabiehal.“ Bratislavská pobočka na jeho miesto nikoho neprijala – a voľné ostali aj tri ďalšie po jeho kolegoch, ktorí odišli pracovať do zahraničia.

## Kríza povolala Slováka späť

Vladimír Jacko žil tri roky v USA, kde pracoval ako divízny manažér závodu US Steel vo Fairfiede v štáte Alabama. Jeho kariérny postup bol rýchly. Začiatkom 90. rokov bol ešte učiteľom elektrotechnických predmetov, ale rok po tom, čo bývalé Východoslovenské železiarne prevzal tento americký gigant, bol už námestníkom riaditeľa divízie Energetika. Svoju najzodpovednejšiu funkciu však dostal, až keď ho firma opäť poslala na Slovensko – od 1. marca nahradil zahraničného kolegu a stal sa viceprezidentom pre technológiu. „Naša spoločnosť neposiela do USA svojich zamestnancov len kvôli jednému projektu, ale snaží sa perspektívne pripravovať manažérov na rôzne pracovné pozície na základe skúseností,“ hovorí. Aj on bude vo svojej pozícii postavený pred úlohu vytvoriť si efektívny tím. Na otázku, či bude obmedzovať náklady a prepúšťať ľudí, odpovedá, že v súčasnosti „sa venuje analýzam, na základe ktorých bude prijímať rozhodnutia“.