

Pätnásť rokov je polovica života jednej generácie. Presne toľko času prešlo na začiatku roka od založenia spoločnosti Jenewein & Partners. Rovnako dlhé obdobie uplynulo aj od objavenia Executive

Po otrase na konci 20. storočia, následkom ktorého sa aj zo Slovenska stiahli mnohí z najväčších svetových hráčov a zaniklo niekoľko menších lokálnych spoločností, nasledovalo obdobie konsolidácie

Search spoločností. Aj vďaka tomu sa trh konsolidoval a vykryštalizoval a jeho lídri dnes podobne ako v iných vyspelých krajinách pracujú v súlade s najvyššími kritériami, štandardmi a etickými princípmi.

kurenčných výhod jednotlivých Executive Search spoločností majú sektorová špecializácia. Vďaka nej sa jednotlivé poradenské tímy zložené z partnerov, konzultantov, rešeršerov a asistentov, ktorých výchova a ďal-



Pätnásťročná cesta medzi elitu v Executive Search neobchádzala medzinárodné pravidlá a etické princípy

Veľkí diskutujú o myšlienkach, malí hovoria o druhých

Search v slovenských podmienkach. Tieto naoko stručné konštatovania sú dostatočným dôvodom na hodnotenie jeho vývoja a súčasného stavu a na hľadanie miesta, ktoré v tomto procese zaujala poradenská skupina Amrop Jenewein Group (AJG).

Executive Search, čiže poradenstvo pri obsadzovaní pozícií na najvyššej funkčnej úrovni vrcholových a špecializovaných manažérov, členov predstavenstiev a CEO's, sa na Slovensku podobne ako v celej strednej a východnej Európe začalo rozvíjať v roku 1990, keď tu ako jedna z prvých svojho druhu vznikla spoločnosť Jenewein & Partners. Postupne ju nasledoval celý rad lokálnych firiem a pobočiek západných nadnárodných spoločností, ktoré sprevádzali klientov alebo rozširovali aktivity smerom na východ. „Hlavnou črtou tejto éry bol rýchly rast, určitá miera nedostatku štandardov a profesionálnej etiky a neraz nejednotné chápanie toho, čo Executive Search znamená a čo vlastne ponúka nielen na strane klientov, ale aj jednotlivých poradenských spoločností. Postupom času však dozrievala aj táto oblasť a vytvárala sa jej štruktúra a základné pravidlá,“ vysvetľuje Martin Novotný.



Board of Partners (zľava): Martin Novotný, Ján Menkyna, Patrik Zoltvány, Martin Krekáč, Miroslav Poliak, Radomír Mako

Trojkárový začiatok

Históriu Executive Search na Slovensku začala písať trojica Jean-Francois Jenewein, Martin Krekáč a Martin Novotný, keď na sviatok Troch kráľov v roku 1990 položili základy spoločnosti Jenewein & Partners, prvej reprezentácie medzinárodnej Executive Search spoločnosti na Slovensku. Rast trhu si postupne vyzadoval aj rasti jej odborného záberu, a tak okrem hlavnej aktivity – Executive Search, začala poskytovať aj ďalšie služby z oblasti ľudského kapitálu a strategického riadenia. V roku 1999 sa spoločnosť Jenewein & Partners stala súčasťou The Amrop Hever Group, najväčšej svetovej siete Executive Search spoločností. Stratégia sektorovej špecializácie v roku 2001 viedla do vytvorenia Amrop Jenewein Group, skupiny personálne a kapitálovo prepojených poradenských spoločností, ktorá si od svojho začiatku vyzdovovala a stále udržiava líderské postavenie na slovenskom trhu.

a rozvoja. Rozvojový trend zdynamizovala transformácia ekonomiky a príprava na členstvo v EÚ. „Odvážne reformy na Slovensku zvolali mohutný dopyt po kvalitných ľudských zdrojoch. Takéto pohyby sa zákonite odrazili aj v oblasti pôsobenia Executive

V prípade AJG tieto normy vyplývajú z členstva v globálnej organizácii The Amrop Hever Group a profesijnej Asociácii Executive Search konzultantov AESC a v mnohých prípadoch sa stali základom pre ostatné Executive Search spoločnosti i pre väčšinu klientov,“ hovorí Ján Menkyna.

Executive Search a jeho metodológia sa aj na Slovensku uviedol ako jeden z najefektívnejších nástrojov na identifikáciu a získavanie lídrov. „Pätnásťročný vývoj AJG ukázal, že pri hľadaní najlepšieho miesta na trhu sa ako jedna z hlavných kon-

šie vzdelávanie je jednou z priorit AJG, stali špecialistami v danej problematike do tej miery, že v sektore, v ktorých ich spoločnosť dosiahla dominantné postavenie, dokážu priamo alebo nepriamo v zmysle prístupu k ľudskému kapitálu ovplyvňovať dianie a ďalšie smerovanie,“ konštatuje Radomír Mako. V súvislosti s dokončenými reformami a novou dynamikou v súkromnom sektore sa v poslednom čase výrazne zvýšil záujem o túto službu aj vo verejnom sektore. Jeho predstavitelia v Executive Search a kandidátoch

(Pokračovanie na strane 11)



Bratislavský Radisson SAS Carlton Hotel, Club Penati a reštaurácia Modrá hviezda sa 7. a 8. apríla stanú miestom ďalšieho stretnutia členských spoločností The Amrop Hever Group (TAHG). The 2005 CEE TAHG Conference, teritoriálne stretnutie vedúcich partnerov z CEE regiónu sa bude niesť v duchu hesla Don't Stop – Go East!. Jeho organizátorom a hosťom je AJG, člen TAHG za Slovensko. Odborný program konferencie zameraný predovšetkým na najnovšie trendy, regionálnu spoluprácu a výmenu skúseností v rámci sektorových a odborných pracovných skupností rozšíri The 2005 CEE Executive Search Forum – prestížne podujatie, ktoré je svojím obsahom prvé svojho druhu na Slovensku. Okrem účastníkov konferencie TAHG je určené pre odborníkov z oblasti strategického riadenia a ľudského kapitálu, špecialistov pôsobiach v personálnej oblasti, ďalších pozvaných hostí a novinárov. Hlavnou udalosťou fóra bude talkshow Josepha Daniela McCoola. Po spoločenskej stránke podujatie vyvrcholí slávnostným večerom 15. apríla v Casino Café Reduta, na ktorom prominentní hostia, klienti a priatelia oslávia 15. narodeniny AJG. (Viac na www.15years.sk)

Do Bratislavy príde Joseph Daniel McCool



Významným účastníkom The 2005 CEE Executive Search Forum bude popredný analytik globálneho poradenstva v Executive Search Joseph Daniel McCool, viceprezident a šéfredaktor Executive

Recruiter News v spoločnosti Kennedy Information Inc. J. D. McCool na fóre vystúpi v talkshow na tému Konec poradenstva v Executive Search a vo vyhľadávani a výbere manažérov v jeho súčasnej podobe. Jeho reč bude zameraná na skutočnosť, ktorú si dnes ešte málokto uvedomuje: nielen Executive Search spoločnosti, ale aj kandidáti a klienti sú konfrontovaní s novými štandardmi, prioritami, technológiami, trhovými podmienkami a novými modelmi Corporate Governance. „Doterajšie cesty a pravidlá pri vyhľadávaní a výbere ľudského kapitálu prostredníctvom Executive Search už nie sú funkčné. Pochopenie tejto skutočnosti a získanie nových vedomostí a zručností je základnou podmienkou úspešného pôsobenia Executive Search spoločnosti ako strategických partnerov v 21. storočí,“ hovorí J. D. McCool.

AJG a budúci úspech SR

Slovensko prostredníctvom ministerstva financií predstavilo slovenskú verziu Lisabonskej stratégie, v ktorej ako jednu zo štyroch hlavných priorít jej tvorcovia určili ľudské zdroje a vzdelávanie. Súčasťou hľadania účinných nástrojov na dosiahnutie stanovených cieľov bola nedávna národná konferencia MINERVA, na ktorej o. i. vystúpil Martin Krekáč s prednáškou Od ľudských zdrojov k ľudskému kapitálu. (Viac na strane 11)

Špičkoví parkúroví jazdci sa koncom mája zídu na siedmej Veľkej cene Jenewein

Ešte väčšie výšky a vzdialenejšie ciele

Hoci tento rok popredné miesto v kalendári podujatí AJG zaujalo 15. výročie založenia jednej z jej spoločností a s ním spojené pracovné aktivity i spoločenské stretnutia lokálneho i širšieho medzinárodného významu, posledná májová nedela bude tradične patriť ďalšiemu ročníku jazdeckého podujatia Veľká cena Jenewein, ktorého generálnym partnerom je podobne ako po minulých rokoch poradenská skupina Amrop Jenewein Group. V jazdeckom areáli TJ Karpatia v Bratislave-Záhorskej Bystrici sa uskutočnia XXXI. Majstrovstvá Bratislavy a XVI. ročník Ceny Karpatie v parkúrovom jazdení, ktoré vyvrcholia v nedeľu 29. mája najnáročnejšou súťažou podujatia stupňa ST do 140 cm s jedným rozskakovaním – Veľkou cenou Jenewein.

Účasť špičkových jazdcov a opakovaná zášita predsedu vlády SR Mikuláša Dzurindu radí Veľkú cenu Jenewein medzi najvýznamnejšie



súťaže svojho druhu na Slovensku. S úctou pred najkvalitnejšími výkonomi AJG aj v siedmom ročníku odmení hlavných víťazov finančnou prémieou 30 000 Sk. Veď na základe

dlhodobých skúseností v poradenstve v oblasti ľudského kapitálu a európskych záležitostí členovia jej tímu veľmi dobre vedia, že práve naj-

lepší z najlepších tahajú svoje okolie do ešte väčších výšok a vzdialenejších cieľov. Spolu so stálymi športovými nadšencami a s mnohými ďalšími priaz-

nivcami, pre ktorých je vstup na podujatie voľný, sa návštevníci Veľkej ceny Jenewein aj tento rok podobne ako počas ostatných ročníkov môžu okrem atraktívneho majstrovstva jazdcov a ušľachtilých koní potešiť sledovaním zábavnej súťaže osobností Ride & Drive, v ktorej si v tandeme s jazdcami zmerajú skutočné kónské sily a kónské sily skryté pod automobilovou kapotou pozvaní V. I. P. hostia.

Siedma Veľká cena Jenewein, ktorá je od minulého ročníka venovaná pamiatke Dr. Jeana-Francoisa Jeneweina, zakladateľa spoločnosti Jenewein & Partners, ktorý zomrel v roku 2002, sa opäť stane dňom naplneným nielen profesionálnymi športovými výkonomi, ale aj neformálnou milou spoločenskou udalosťou. □



MANAGEMENT CONSULTING SERVICES

Manažérskym auditom sa nekončí, ale iba začína...

Medzinárodné analýzy, skúsenosti a trendy v oblasti strategického riadenia ukazujú, že kvalita najvyššieho vedenia organizácie, jej manažmentu a všetkých ostatných pracovníkov spolu s vysokou a vyváženou mierou líderstva a rozvoja talentov najvýraznejšou mierou ovplyvňuje celkový úspech a prosperitu. Vlastníctvo excelentného ľudského kapitálu, jeho dôkladné poznanie a múdre riadenie sú v súčasnej globalnej ekonomike jednou z najväčších konkurenčných výhod. Aj z tohto dôvodu je schopnosť ponúknuť komplexné a navzájom nadväzujúce poradenstvo v skutočne širokom zábere – od identifikácie cez hodnotenie až po ďalší rozvoj najkvalitnejších a najperspektívnejších manažérov – jedným z kľúčových faktorov vedúceho postavenia AJG.

Organizáciám snažiacim sa o čo najlepšie zhodnocovanie ľudského kapitálu AJG ponúka presné, efektívne a na mieru šité systémové riešenia nielen v oblasti jeho iden-

žerých vysporiadať sa s kľúčovými strategickými úlohami a schopnosti pracovať s rozvojovým potenciálom ľudských zdrojov totiž býva nielen predpokladom úspechu, ale často sa stáva veľkou výzvou pre samotnú organizáciu a zdrojom motívácie pre jej pracovníkov.

BUDOVANIE ZÁKLADOV. Za doterajšími úspechmi AJG v skupine Management Consulting Services sa skrýva najmä realizácia množstva referenčných projektov, členstvo v Management Appraisal Practice Group TAHG a integrovaná metodológia podporená sektorovou špecializáciou a expertnou Executive Search skúsenosťou. „Vďaka tomu môžu naše konzultantské tímy klientom poskytnúť kvalitné poradenské riešenia, ktoré maximalizujú využitie manažérskych a líderských potenciálov. Úvodná časť týchto riešení, ktorá sa označuje ako

málnejšej práce s nimi, ale aj na poznanie organizácie ako celku. „Kombinácia výstupov z Management Assessment riešení a analýzy

MANAGEMENT APPRAISAL pomáha

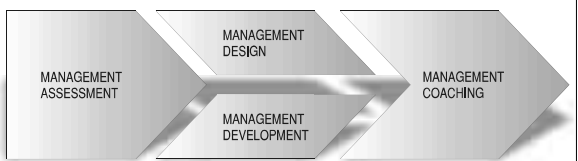
- Identifikovať a zhodnotiť kľúčových manažérov.
- Porovnať interné zdroje s najúspešnejšími na trhu.
- Najst optimalne uplatnenie jednotlivých manažérov.
- Diferencovať skupinu manažérov pripravených prevziať zodpovednosť za nové úlohy a výzvy.
- Špecifikovať oblasti individuálneho profesijného a osobného rozvoja.
- Identifikovať manažérske a vodcovské talenty a ich potenciál.
- Definovať tréningové a rozvojové oblasti a potreby.
- Pochopiť a efektívne a cieľne komunikovať prebiehajúce strategické zmeny, výzvy a očakávania

resp. súčasne s ňou možno na základe odporúčaní špecializovaných poradcov realizovať rozvojové programy zastrešené názvom **Management Development**. Tieto sú zamerané na pomoc pri implementácii jednotlivých navrhovaných systémových riešení, konkrétnych koučovských a rozvojových programov na individuálnej i skupinovej úrovni. Ich súčasťou môžu byť aj moderátorské intervencie v rámci manažmentu zmeny,“ doplnila Nina Menkynová.

CEREŠŇA NA ŠLAHAČKE. Logickým završením celého procesu môže byť **Management Coaching**, čiže expertné poradenstvo určené pre najvyšších lídrov spoločnosti, členov top manažmentu, CEO's, výkonných riaditeľov a podnikateľov. „V rámci tohto druhu špecializovaného poradenstva realizujeme tzv. face to face interakciu medzi profesionálnym a vysoko kvalifikovaným koučom a manažérom, ktorý chce ďalej zvyšovať svoju efektívnosť, získat externú inšpiráciu pri tvorbe a realizácii strategických rozhodnutí a budovaní efektívnych manažérskych tímov. Management Coaching sa uskutočňuje v dôverej atmosfére formou otvorenej diskusie, vzájomnej inšpirácie, priamej konštruktívnej spätnej väzby a expertno-poradenskej asistencie pri navrhovaní a implementácii konkrétnych akčných plánov a plánov ďalšieho rozvoja,“ uzatvára Ján Menkynová.

organizácie založenej na porovnaní s najlepšimi a overenými manažérskymi princípmi, postupmi a praktikami umožňuje následnú aplikáciu **Management Design** systémových riešení. Tie sú zamerané na optimalizáciu nastavení riadenia organizácie v zmysle čo najefektívnejšieho využitia jej potenciálu a ľudského kapitálu,“ vysvetľuje senior konzultantka Andrea Rečková. „Po zvládnutí tejto etapy,

MANAGEMENT CONSULTING SERVICES



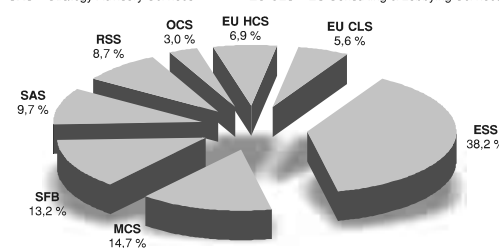
tifikácie, hodnotenia a rozvoja, ale aj v oblasti jeho komplexného riadenia. Na lepšie a trvalejšie uplatnenie výsledkov manažérskych auditov (Management Appraisal) a na čo najefektívnejšiu realizáciu následných rozvojových aktivít sa špecializované tímy konzultantov AJG v rámci širokej skupiny **Management Consulting Services** rozhodli okrem hodnotiacich nástrojov (Management Assessment) výrazne posilniť aj spektrum služieb zameraných na optimálne nastavenie organizácie (Management Design) a jej rozvoj (Management Development). Objektívne a nezávislé zhodnotenie kvality spoločnosti z hľadiska pripravenosti jednotlivých mana-

Management Assessment, je zameraná na hĺbkové a nezávislé identifikovanie, zhodnotenie a analýzu manažérov v zmysle ich vhodnosti na dané pozície a porovnanie s inými kandidátmi v danej oblasti na trhu. Podstatou analýzy ľudského kapitálu je identifikácia talentov a zhodnotenie kľúčových manažérskych kompetencií vrátane úrovne rozvinutia líderstva a predpokladov jeho ďalšieho rozvoja,“ hovorí senior konzultantka Nina Menkynová.

NADSTAVBOVÉ RIEŠENIA. Úvodná etapa je najefektívnejším postupom nielen na poznanie individuálnych manažérskych zdrojov, odhalenie ich potenciálu a identifikovanie možností čo najopti-

Podiel služieb AJG na obrate v roku 2004

- ESS – Executive Search Services
- MCS – Management Consulting Services
- SFB – Services for Boards
- SAS – Strategy Advisory Services
- RSS – Recruitment & Selection Services
- OCS – Outplacement Consulting Services
- EU HCS – EU Human Capital Services
- EU CLS – EU Consulting & Lobbying Services



Veľkí diskutujú o myšlienkach...

(Dokončenie zo strany 1)

z komerčného sektora objavili efektívny nástroj na nevyhnutnú realizáciu zmien v efektívne a riadení.

„Pokiaľ ide o jednotlivé sektory, podľa aktuálnych výsledkov AJG okrem tradične silného farmaceutického a finančného sektora, popri ktorých sa do popredia opäť dostali FMCG, Retail a ICT sektor, najväčší výrazný nárast, je automobilový, výrobný a stavebný sektor, čo v prípade AJG vplyva na intenzívny rozvoj poradenských služieb pre zahraničných investorov vrátane Executive Search,“ upresňuje Miroslav

Poliak. Od vstupu Slovenska do EÚ je Executive Search poradenstvo aktuálne aj v oblasti riadenia európskych záležitostí. „Coraz častejšie sme v komerčnom i vo verejnom sektore prizývaní k personálnym rozhodovaniam na úrovni špecializovaných euromanažérskych pozícií, čo vytvára dobrý predpoklad na budovanie pozitívneho imidžu Slovenska v Európskej únii,“ doplnil Patrik Zoltvány.

Dosiahnuté výsledky AJG tiež potvrdzujú, že v doterajšej bilancii nedominujú izolované zákazky, ale skutočná a dlhodobá partnerská kooperácia. Executive Search dnes predstavuje dostatočne známu a významnú investíciu, z ktorej sa lepšie ťaží dlhodobé. Svedčí o tom aj fakt, že veľa týmto spôsobom vyhľadávaných a vybraných kandidátov pôsobiacich na ťažiskových vrcholových

pozíciách výrazne prispelo materským firmám dosiahnuť alebo udržať najlepšie miesta v rámci jednotlivých sektorov. Podľa štúdie AESC v nasledujúcom polroku až 68 percent najvýznamnejších európskych Executive Search spoločností očakáva rýchly rast dopytu po poradenstve v tejto oblasti. Lídri na trhu preto dbajú o vytváranie trojstranných partnerstiev, ktoré pre kandidáta, poradenskú spoločnosť a klienta plne zabezpečujú pochopenie práv a povinností a plnenie vzájomných záväzkov vznikajúcich v procese vyhľadávania a výberu. Hlavnou a záväznou charakteristikou týchto vzťahov je česťnosť, objektívnosť, presnosť a dôveryhodnosť.

„Najvyššie medzinárodné štandardy a princípy sa premietli aj do hodnôt, ktoré si ako prioritné definovala AJG a ktoré jej hneď na za-

čiatku pätnásťročnej existencie priniesli stabilné líderské postavenie na slovenskom trhu a povest aktívneho tvorca nových hodnôt, myšlienok a vízií v pioniera v ich zavádzaní do každodennej praxe. Vo vzťahu ku klientom k nim patrí uprednostňovanie ich záujmov pred všetkým ostatným, zdieľanie najvyšších štandardov profesionality a personálnej integrity a poskytovanie najlepšieho vyhladávania a komunikácie v odvetvi. Vo vzťahu ku kandidátom je určujúce ponúkanie zaujímavých príležitostí, ktoré sa najviac hodia k ich profilu, rešpektovanie súkromia a dodržiavanie dôvernosti, uznanie odbornosti, úspechov a profesionálnych cieľov a poskytovanie poradenstva pri budovaní kariéry,“ zdôrazňuje Martin Krekáč.

JANA HYŽOVÁ

EVENTS & NEWS

Aktivity na Slovensku

Po aktívnej účasti na národnej konferencii MINERVA (viac na strane 1 a IV) sa AJG koncom februára zúčastnila v bratislavskom Pálffyho paláci na 65. diskusnom klube Slovenského ekonomického fóra M.E.S.A. 10. Jeho témou bola Moderná vzdelávacia politika a jej vplyv na rozvoj ľudských zdrojov v kontexte Stratégie rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010. Hostom diskusného klubu bol aj Martin Krekáč, ktorý vystúpil s prednáškou Od zdrojov ku kapitálu. S cieľom konkrétnymi krokmi podporiť jeden zo základných strategických nástrojov tejto premeny, ktorými sú dobrá správa a riadenie organizácií, lídersstvo a rozvoj talentov, sa personálni konzultanti AJG podobne ako po minulých rokoch zapojili aj do projektu Národné dni kariéry (NDK), ktorý pripravuje študentská organizácia AIESEC. Jubilejných desiat NDK sa uskutočnil 3. a 4. marca vo výstavisku Incheba v Bratislave a zástupcovia AJG vo vlastnom vystavovaní informovali stovky študentov o ich kariérových a ďalších študijných možnostiach v domácom i európskom priestore.



Svetová konferencia

Členstvo AJG v The Amrop Hever Group (TAHG) nielen posúva latku kvality a profesionalitu na najvyššiu možnú mieru, ale zároveň výrazne zvyšuje dosah a vplyv jej služieb. Základom vzájomnej spolupráce, účasti na medzinárodných poradenských projektoch a výmeny skúseností a know-how sú pravidelné stretnutia partnerov členských spoločností TAHG na regionálnej i celosvetovej úrovni. Po jarnom CEE Regional Meeting, ktorý bude začiatkom apríla v Bratislave (viac na strane 1), sa 4. až 8. júna stretnú členovia TAHG na Amrop Hever 2005 World Conference v čínskom Šanghaji. V diskusiách na šanghajskom stretnutí budú okrem aktuálnych tém dominovať vystúpenia týkajúce sa hlavných faktorov úspechu TAHG: kvality, dôveryhodnosti, dôslednosti, flexibility a koncentrácie. Vďaka prioritnému chápaniu potreby pružne reagovať na zmeny v okolitom prostredí možno predpokladať, že aj tohtoročná svetová konferencia potvrdí úspech z minulého roku, keď TAHG dosiahla celkové tržby vo výške 135,3 mil. USD, čo v porovnaní s rokom 2003 znamená nárast takmer o 20 percent.





Pätnäštročná AJG (1990 - 2005)

AJG - Amrop Jenewein Group sa počas pätnäštročnej pôsobnosti zameriava na poskytovanie vysoko kvalitných služieb a budovanie silných líderských tímov a jednotlivcov. Sektorovo a funkčne špecializovaní partneri, konzultanti a rešeršeri AJG efektívne spolupracujú a podporujú sa v záujme poskytovania odborného poradenstva a konzultácií v oblasti Executive Search a ľudského kapitálu, európskych záležitostí a lobingových služieb. Špecializácia a dôkladná znalosť každého priemyselného odvetvia, komerčného sektora a väčšiny funkčných disciplín umožňuje AJG poskytovať lokálnym i globálnym klientom vysoko kvalitné poradenské služby a riešenia. AJG nezávisle od hĺbkovej znalosti komerčného sektora ako prvá získala veľmi dobré meno aj v poskytovaní poradenstva pre verejný sektor. □

Bachratý Peter
Bily Tomáš
Dušinská Katarína
Fliala Michal
Garajová Ivana
Halzová Barbora
Holúbková Zdenka
Hřebčík Michal
Illy Michal
Janáková Katarína
Jurková Kamila
Komorníková Monika
Kováčová Petra
Krajčovičová Jana
Krekáč Martin
Kukumbergová Ivana
Kullová Vladimíra
Lichvárová Alexandra
Mako Radomír
Menkynová Ján
Menkynová Nina
Minár Igor
Novotný Martin
Opálený Dušan
Poljak Miroslav
Procházka Lucie
Procházka Peter
Rečková Andrea
Resutiková Livia
Slezáková Dáša
Solenská Natália
Strašárová Lucia
Štruhárová Jana
Studeník Juraj
Svetkovská Miriama
Šulík Igor
Turkovič Tomáš
Vantuchová Lucia
Wernerová Angéla
Zoltvány Patrik
Žačko Ondrej



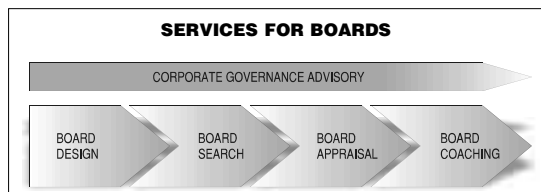
JENEWEIN & PARTNERS
THE AMROP HEVER GROUP
GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

SERVICES FOR BOARDS

Corporate Governance alebo nové princípy v správe spoločnosti

V poslednom roku sa v ponuke AJG vyznačujú osobitná skupina služieb nazvaná Services for Boards. Keďže ide o prirodzený odraz celosvetových zmien v zavádzaní nových princípov v oblasti správy spoločnosti (Corporate

governance), možno tieto služby charakterizovať ako špecializovaný typ poradenstva zameraného na tvorbu a fungovanie rôznych typov strategických orgánov organizácií. Zmena vo vnímaní ich poslania a úloh postavila pred Executive Search spoločnosti nové výzvy, pretože ich metodológia a skúsenosti sú pri tomto druhu poradenských riešení jedinečnou zárukou kompetentnosti.



Služby zo skupiny Services for Boards sú zamerané na oblasť tvorby a spôsobov fungovania rôznych typov správnych orgánov, akými sú predstavenstvá a dozorné rady v súkromnom sektore alebo správne rady a poradné orgány vo verejnom a v treťom sektore, takže je pochopiteľné, že ich úspešná a profesionálna realizácia si vyžaduje poradencké schopnosti a skúsenosti na najvyššej úrovni. V rámci AJG preto vznikol tím profesionálov špe-

cializovaných na vyhľadávanie a výber členov týchto orgánov a na poskytovanie poradenstva v oblasti Corporate Governance. „Naším cieľom je podporovať organizácie pri rozhodovaní o voľbe optimálneho spôsobu správy, vedenia a fun-

govania z hľadiska ich súčasných i dlhodobých potrieb. Náš prístup je založený na dôkladnom pochopení ich potrieb a poznání aktuálnej situácie v sektore ich pôsobenia a na úzkom prepojení na medzinárodnú Board Appointments Practice Group TAHG,“ vysvetľuje Radomír Mako.

HLAVNÉ PRÍČINY NEÚSPĚCHU. Mnohé príklady z praxe potvrdzujú, že nevhodná kompozícia a zlá vyváženosť skúseností členov jednotlivých správnych orgánov a absencia nevykonných a nezávislých riaditeľov v ich zložení sú hlavnými príčinami nedostatočného fungovania a nedostatočnej strategickej orientácie nimi spravovaných organizácií. Jednoduchou povedané, zloženie správneho orgánu a jeho efektívnosť sú kritickými faktormi správy ktorejkoľvek organizácie. „AJG sa snaží zúročiť všetky vedomosti, zručnosti a skú-

senosti získané v oblasti strategického riadenia tak, aby komplexné služby a nasadenie poradenského tímu zameraného na Services for Boards pomáhali organizáciám v súkromnom i vo verejnom sektore zostaviť zodpovedné a čo najlepšie fungujúce správne orgány,“ hovorí senior konzultant Igor Šulík.

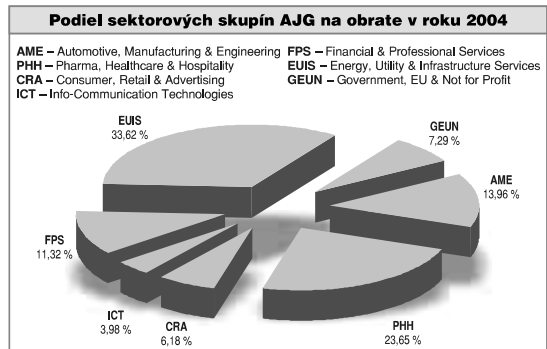
CORPORATE GOVERNANCE ADVISORY. Koncept dobrej správy spoločnosti nadobúda v poslednom čase nový význam, pretože pre fungujúce i novozaložené organizácie na celom svete je kľúčové prispôbovať svoje riadiace stratégie zmenenej situácii na trhu. Corporate Governance definuje vzťahy medzi manažermi, správnymi orgánmi a poskytovateľmi kapitálu, teda ľuďmi a inštitúciami, ktorí sporia a investujú svoj kapitál s cieľom zveľadiť ho. Zároveň umožňuje dosiahnuť stanovené ciele, ochraňuje práva akcionárov, zabezpečuje súlad s právnym poriadkom a predstavuje verejnosti spôsob, akým príslušná organizácia realizuje svoje záležitosti.

Princíp dobrej správy je hnacím motorom rastu na medzinárodnej úrovni a jeho zavedenie sa stáva dôležitou podmienkou poskytovania efektívnych súkromných i verejných služieb, tovarov i infraštruktúry. „Efektívne a zodpovedné fungovanie organizácií je dnes záležitosťou súkromného i verejného záujmu, a tak by sa malo zaviesť vo všetkých typoch organizácií. Dobrá správa spoločnosti poskytuje konkurenčnú výhodu a je predpokladom rastu. Rastúce množstvo investícií v transformujúcich sa a rozvíjajúcich

sa ekonomikách si priam vyžaduje venovať plnú pozornosť štandardom Corporate Governance. Či ide o organizáciu vlastnenú štátom alebo organizáciu v súkromných rukách, či sa organizácia usiluje o lokálny alebo medzinárodný kapitál, otázka jej správy je vždy kľúčová,“ upozorňuje Radomír Mako.

PRÍENIK DO VEREJNEJ SPRÁVY. Corporate Governance sa zaoberá dosiahnutím rovnováhy medzi ekonomickými a spoločenskými zámermi a medzi individuálnymi a komunitnými cieľmi. Rámec

ské rodinne vlastnené firmy si uvedomili, že efektívne predstavenstvá a dozorné rady a vyhľadávanie a výber ich nezávislých členov založené na profesionálnych skúsenostiach a schopnostiach sú jedinečným nástrojom nielen na zvýšenie transparentnosti ich firiem, ale aj nástrojom umožňujúcim získať potrebné skúsenosti, nápady, víziu, stratégiu a entuziazmus pre ďalšiu rásť a rozvoj. Záujem o služby zo skupiny Services for Boards prejavuje aj štát pri nomináciách svojich zástupcov do správnych orgánov podielnic-



dobrej správy spoločnosti podporuje efektívne využitie zdrojov a zároveň si vyžaduje zodpovedné spravovanie týchto zdrojov. Jej celkovým cieľom je dať do maximálneho súladu záujmy jednotlivca, firiem a spoločnosti. „Trendom sa stáva, že najmä významné sloven-

kých alebo sprivatizovaných spoločností. V budúcnosti očakávame zvýšený dopyt vo verejnom sektore aj v súvislosti so zavádzaním tzv. Public Governance, čiže moderných princípov dobrej správy štátu a jeho organizácií,“ dodáva Martin Krekáč. □



S Martinom Krekáčom a Martinom Novotným o tom, že základom úspechu organizácií i štátu je dobrá správa, líderstvo, talenty a budovanie partnerstiev

Brusel je nevyhnutnosť



Ešte pred rokom bolo pre firmy a podniky z vtedajších kandidátskych krajín EÚ dôležité vedieť, že na európskej úrovni sa rozhoduje až o osemdesiatich percentách predpsov, ktoré regulujú obchod a podnikanie, a snažiť sa ich vopred profesionálne analyzovať. „Našich klientov sme ešte v predstupu období prostredníctvom EÚ auditov pripravovali na všetky potenciálne možné negatívne i pozitívne dopady vstupu Slovenska do Európskej únie. Dnes už pre nich realizujeme predovšetkým rozvojové služby, ktoré im umožňujú v ich prospech využívať všetky možnosti, výhody a výzvy, ktoré prináša členstvo v únii,“ hovorí Patrik Zoltvány.

Dôležitú úlohu v aktívnom a profesionálnom zastupovaní a obhajovaní záujmov klientov AJG zohráva AJG Európska kancelária v Bruseli. „Mnohé subjekty, ktoré napriek možnostiam rezignovali alebo podcenili možnosť obhajovať svoje záujmy v Bruseli, už teraz trpia dôsledkami opatrení, ktorých konečnú podobu ovplyvnili iní,“ pokračuje Peter Bachratý, European Affairs Officer z AJG Európskej kancelárie. Podľa jeho slov platí, že ak chcú byť organizácie alebo štáty nových členských krajín v únii úspešnejšie, musia sa profesionálne poradencké služby v oblasti európskych záležitostí a lobingu (EU Consulting & Lobbying Services) stať neoddeliteľnou súčasťou ich stratégie a rozhodovania, pretože „Brusel v súčasnosti už nie je prepychom, ale nevyhnutnosťou“.

Aj pre slovenských manažérov a podnikateľov má jednoznačne veľký význam čo najskôr vedieť, čo sa pripravuje v bruselskej kuchyni. Ak sa im totiž nepodarí intervenovať ešte v štádiu prípravy legislatívnych dokumentov, neskôr už len veľmi ťažko presadia akúkoľvek zmenu. Musia sa zmieriť s existujúcou verziou legislatívy a začať s prípravami na splnenie jej neraz veľmi prísnych požiadaviek. Toto však často znamená zvýšené finančné náklady. „Prax ukazuje, že v súčasnosti si tieto súvislosti na Slovensku uvedomuje čoraz viac silných lokálnych hráčov, ktorí sú už dlhší čas aktívni v krajinách únie a tretích krajinách,“ dodáva Patrik Zoltvány.

AJG Európska kancelária tento rok posilnila svoju pozíciu v Bruseli aj v oblasti, ktorá je pre AJG tradičná – službami v oblasti ľudského kapitálu (EU Human Capital Services). Medzinárodné skúsenosti získané v tejto oblasti jej konzultantský tím využíva pri identifikovaní vhodných kandidátov – predovšetkým manažérov a expertov – a lobistov pre európske zastúpenia veľkých korporácií. „Sme veľmi radi, že sa nám tento rok podarilo presadiť aj v oblasti európskeho ľudského kapitálu a že naši konzultanti sú čoraz častejšie prizývaní k výberovým konaniam a hodnoteniam kandidátov pri obsadzovaní voľných miest v európskych inštitúciách,“ hovorí Peter Bachratý. □

Najlepší nemajú vzory, ale sú vzorom pre iných

Na konferencii MINERVA, kde sa diskutovalo o Lisabonskej stratégii pre Slovensko do roku 2010, sa účastníci zhodli na nevyhnutnosti zvyšovať kvalitu pracovnej sily. Aká cesta vedie k tomuto cieľu?

M. Krekáč: V premene ľudských zdrojov na ľudský kapitál. Treba hľadať a podporovať účinné strategické nástroje, ktoré ju pomôžu uskutočniť rýchlo, efektívne a dlhodobo. Ako odborníci na ľudský kapitál sa snažíme o to, aby slovenská vedomostná ekonomika stála na vnašaní správnych vedomostí do správneho systému, čo prináša ďalšie vedomosti a zdokonaľovanie. Náš príspevok k projektu bol o širšom a efektívnejšom zavádzaní princípov líderstva, talentov a dobrej správy, ktoré sú základnými piliermi úspechu nielen organizácií, ale aj najvyšších štátov sveta.

Co treba urobiť, aby tieto zmeny nastali?

M. Novotný: Základné nástroje sa musia opierať o niekoľko predpokladov v dvoch základných skupinách. S prvou skupinou sa spájajú sektory podieľajúce sa na rozvoji ekonomiky. Súkromný sektor je garantom zamestnanosti a konkurencieschopnosti, verejný sektor garantuje riadenie pravidiel a prostredia a tretí sektor je garantom nových prístupov. Tieto skupiny predpokladov možno priradiť prívlastok „súčasné“. Druhá skupina tvoria predpoklady,

ktoré treba vnímať ako strategické nástroje na dosiahnutie zrýchlenia, dlhodobej účinnosti a vedomostnej jedinečnosti. Možno ich označiť ako „nadstavbové“ alebo „zajtrajšie“. Patria k nim líderstvo a talenty, ktoré treba dostať do vedenia, princípy Corporate Governance, čiže dobrej správy, na ktorých treba budovať partnerstvá, a manažment poznat-

jené so vzdelávacím systémom vytvoreným na ich pravidlách. Tieto dva atribúty sú hnacím motorom najvyšších ekonomik. Bez nich by naplnenie lisabonskej stratégie trvalo príliš dlho.

Akú úlohu by mal v tomto procese zohrávať štát?

M. Novotný: Medzi úlohami štátu by nemala chýbať podpora systé-



EPPP – Európske partnerstvo pre personálnu politiku je súkromná, nezisková a politicky neustranná think-tank organizácia. Snaží sa o zlepšenie celkovej dynamiky a konkurencieschopnosti v európskom súkromnom a verejnom sektore poskytovaním najnovších nástrojov a stratégií z oblasti ľudského kapitálu so zámerom riešiť výzvy strategického, manažérského a operatívneho charakteru. Jeho misiou je identifikovať, skúmať a šíriť rozhodujúce inovácie a rozvojové stratégie týkajúce sa ľudského kapitálu, riadenia a pracovnej výkonnosti presadzované prvotriednymi odborníkmi, zdieľať tieto vedomosti a zvyšovať verejnú povedomie a prehľad o dôležitých aspektoch personálnej politiky s dôrazom na členstvo Slovenska v EÚ.

mových nástrojov vnašajúcich líderstvo a rozvoj talentov do súkromného a najmä verejného sektora a do oblasti vzdelávania. Tieto nástroje môžu pomôcť veľmi efektívne identifikovať nových a súčasných lídrov, manažérov a talenty, profesionálne ich hodnotiť a cieľne a efektívne rozvíjať.

kov, na ktorých musí fungovať vzdelávací systém.

M. Krekáč: Cieľom vzdelávacej politiky, ktorá chce vytvárať podmienky na rozvoj vedomostnej spoločnosti, však nemôže byť dohľad životnú úroveň niekoho iného. Vzdelávacia politika by sa mala snažiť o vytvorenie spoločnosti, ktorá dobrovoľne a prirodzene napreduje rýchlejšie ako ostatní, pretože nemá nijaké vzory a ona sama je vzorom pre ostatných.

Ktoré zo spomínaných predpokladov sú prioritnejšie?

M. Novotný: Kľúčové dimenzie ľudského kapitálu treba vidieť v líderstve a uplatňovaní princípov dobrej správy, pričom obe by mali byť spo-

možno napríklad zabrániť výpadkom tzv. silných generácií. V praxi to znamená, že súčasnú silnú generáciu tridsiatnikov a štyridsiatikov prirodzene nahradí minimálne rovnako silná nová generácia. Slovensko si bude môcť dlhodobo udržať reformné a rozvojové tempo a nestane sa mu to, čo možno pozorovať v niektorých západoeurópskych krajinách, kde nová generácia nevyrástla a tá stará je už príliš stará na to, aby ničो menila.

Ministerstvo financií v súvislosti s Lisabonskou stratégiou pre Slovensko hovorí minimálne o 200 až 300 mld. Sk. Kde ich možno vziať?

M. Krekáč: O podpore strategických nástrojov nemožno hovoriť bez ohľadu na finančné možnosti. Potenciálnym zdrojom financií sa môže stať Európsky sociálny fond, štátny rozpočet a iné verejné a súkromné zdroje. Hlavnou zárukou toho, aby stratégia neskončila iba na papieri, je však jej dobrá správa, zavádzanie líderstva, rozvoj talentov a budovanie partnerstiev súkromného, verejného a tretieho sektora. Aj preto, aby sme organizáciám i štátu pomohli dlhodobo udržať efektívnosť, strategickú orientáciu a konkurencieschopnosť, iniciovali sme vytvorenie platformy EPPP – Európske partnerstvo pre personálnu politiku zameranej na rozvoj a implementáciu princípov líderstva, talentov a dobrej správy. JANA HYŽOVÁ

EU HUMAN CAPITAL SERVICES

V bitke na európskom poli víťazia ľudia

Vstupom do EÚ sa Slovensko stalo plnohodnotným hráčom v jednom z najkonkurenčnejších ekonomických prostredí na svete. Najdôležitejším aspektom akejkoľvek prosperity v tomto priestore je rozvoj ľudského kapitálu. Potreba manažérov a špecialistov zaoberajúcich sa problematikou európskych záležitostí je preto akútna nielen v súkromnom, ale aj vo verejnom sektore.

Na základe medzinárodných skúseností, sektorovej špecializácie a hĺbkovej znalosti európskej problematiky ponúka AJG poradencké riešenia v oblasti riadenia európskych záležitostí zamerané na špecifické potreby v oblasti ľudského kapitálu. „Komplexné poradencké riešenia pre riadenie európskych záležitostí zahŕňajúce analýzy súčasnej situácie, identifikáciu vhodných interných kandidátov, prípravu individuálnych plánov rozvoja ľudského kapitálu a vyhľadanie a výber vhodných kandidátov z externého prostredia realizujeme prostredníctvom niekoľkých špecializovaných služieb,“ vysvetľuje Patrik Zoltvány.

NÁJSTÁ ZHODNOTIŤ ĽUDÍ. Mnohé organizácie už zistili a ostatné skôr či neskôr zistia, že na niektoré činnosti dosiaľ nepotrebovali špecialistov, avšak členstvo

v EÚ vytvorilo potrebu spoznať a prehodnotiť vhodnosť interného ľudského kapitálu. „Prostredníctvom služieb EU Search & Selection a EU Personnel Assessment doká-

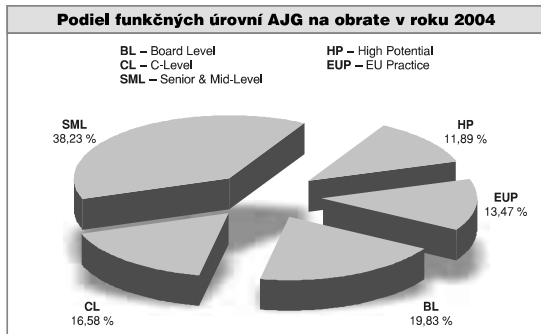
skych záležitostí,“ upresňuje senior konzultant Juraj Studeník.

ODDELENIA EU AFFAIRS. Väčšina organizácií sa pri rozhodovaní o vytvorení oddelenia riade-

dzajú alebo budú prichádzať do kontaktu, AJG ponúka službu EU Development Center. Tvori ju komplexný balík poradenckých riešení naviazaných na služby zo skupiny Management Consulting Services spojených s individuálnym a skupinovým tréningom v oblasti európskych záležitostí. Asistencia vo forme služby EU Personnel Outsourcing zasa pomôže riešiť krátkodobé potreby kvalifikovaných pracovníkov, príp. zastrešiť špecifickú oblasť riadenia európskych záležitostí pri minimalizovaní nákladov a rizika a na vysokej profesionálnej úrovni.

MOŽNOSTI FINANCOVANIA.

„AJG poskytuje podporu aj pri prepájaní záujmov súkromného sektora s verejným sektorom s cieľom vytvárania dlhodobých, transparentných a vzájomne výhodných partnerstiev spojených s využívaním podporných fondov EÚ. Práve prepojenie potrieb v oblasti ľudského kapitálu s možnosťami financovania ich rozvoja vytvára priestor na riešenie mnohých horúcich otázok ekonomicky najefektívnejším spôsobom,“ dodáva Juraj Studeník. Na mieru šité riešenia možno dosiahnuť prostredníctvom služieb European Social Fund Consulting Services a EU Public Private Partnership Services. □



žeme klientom zo súkromného i z verejného sektora pomôcť venovať sa tejto problematike cieľne a dlhodobo. Vzhľadom na stálu prítomnosť v Bruseli, aktívnu spoluprácu s európskymi inštitúciami a skúsenosti s budovaním EÚ tímov sme schopní poskytnúť profesionálne a na mieru šité riešenia týkajúce sa vyhľadávania, výberu a hodnotenia ľudských kapacít pre oblasť európs-

kej záležitostí dostáva do situácie, keď zodpovední pracovníci nie sú schopní správne zaviesť jeho zameranie, kompetencie, úlohy a smerovanie informovaných tokov. Na identifikáciu a na základnom nastavení „EÚ oddelení“ a prípravu na mieru šitého rozvojového programu zamestnancov, ktorí s problematikou európskych záležitostí prichá-