

Lobing na Slovensku

Lobbying in Slovakia

by Štefan Štofaník, Peter Stano | foto Dušan Knap

Poväčšine korpulentní, cigary fajčiaci muži, ktorí pri dobrom obede a značkovom víne presvedčajú zákonodarcov o opodstatnenosti svojich alebo nimi zastupovaných záujmov, pričom im vrecká plnia peniazmi. Akokoľvek vzdialená je pravda, profesia lobistov zostáva na Slovensku nepochopená a pre širokú verejnosť sa lobing rovná korupcii.

The stereotype of lobbyists in the United States is of portly, cigar-smoking men who wine and dine lawmakers while slipping money into their pockets and persuading them of the relevance of their interests. However near the truth this is, in Slovakia the general public believes that lobbying is the same as corruption.

Čo je lobing?

Jednoducho povedané, ide o činnosť jednotlivcov alebo záujmových skupín, ktoré sa usilujú ovplyvniť legislatívny alebo regulačný proces. Za istých predpokladov ide o úplne legálny a dokonca žiaduci prvok demokratického rozhodovania, ktorý podľa právnika Transparency International Slovensko Pavla Nechalu prispieva ku kvalite zákonov. V komplexnej spoločnosti totiž ľudia, ktorí robia rozhodnutia, často nemajú priamy prístup k informáciám o dopade konkrétneho legislatívneho návrhu na záujmy jednotlivých skupín. Lobuje potom každý, kto sa snaží dosiahnuť, aby výsledný zákon alebo nariadenie zohľadňovali aj jeho uhol pohľadu, i keď častejšie sa za lobistu považuje profesionál, ktorý nehovorí vo svojom mene, ale zastupuje záujmy svojich klientov.

Lobing podľa Americkej ligy lobistov „zahŕňa oveľa viac než len presvedčanie zákonodarcov“ – k základným prvkom dobrého lobingu patrí zhromažďovanie informácií o navrhovaných zákonoch a následná príprava dopadových analýz, monitorovanie najnovšieho vývoja či spolupráca s partnermi, ktorí obhajujú podobné záujmy. Milan Ištván – výkonný riaditeľ občianskeho združenia Partnerstvá pre prosperitu – je dokonca presvedčený, že základnou zásadou lobistu by malo byť, že sa najskôr stretne s oponentmi, aby poznal ich argumenty.

Možno povedať, že to, čo väčšina ľudí považuje za lobing, t. j. komunikácia s predstaviteľmi parlamentu alebo vlády, predstavuje len ten najmenší zlomok práce lobistu. Oveľa viac času musí venovať ostatným aspektom prípravy, informovaniu klientov a komunikácii so všetkými zainteresovanými.

Vlastnosti úspešného lobistu

„Najdôležitejšie je mať veľmi dobré komunikačné schopnosti, schopnosť nadväzovať kontakty a pôsobiť na ľudí tak, aby si vás zapamätali a vedeli, že dokážete poskytnúť potrebné a spoľahlivé informácie a že sa s vašimi názormi politici a predstavitelia inštitúcií môžu stotožniť,“ myslí si Patrik Zoltvány, konzultant spoločnosti



Daniela Zemanovičová, Transparency International Slovensko

What is lobbying?

Simply put, it is the activity of either individuals or interest groups that try to influence the legislative or regulatory process and its content. This is, under certain circumstances, absolutely legal and even a desirable component of democratic decision-making. According to Pavel Nechala, legal counsellor of Transparency International Slovakia, lobbying enhances the quality of laws. In a complex society deci-

Amrop Jenewein Group pre záležitosti týkajúce sa EÚ a akreditovaný lobista pri Európskom parlamente.

Dodáva že, dobrý lobista musí byť aj šikovný psychológ, ktorý vie odhadnúť ľudí a na základe toho s nimi komunikovať: „Stretávejte sa s ľuďmi, ktorých ste predtým nevideli a nepoznali. Treba vedieť nadviazať prvý kontakt a udržať si ho, pretože ak nezapôsobíte alebo urobíte zlý dojem, ten človek sa s vami už nikdy nestretne. Počas prvých 30 sekúnd stretnutia sa, skrátka, musíte vedieť predať,“ argumentuje Zoltvány s tým, že odborná problematika sa dá naštudovať, ale „tie ľudské predpoklady, tie vám nikto nedá“.

Popri spomínaných komunikačných a, samozrejme, aj analytických schopnostiach stoja za zmienku ešte aspoň ďalšie dva predpoklady úspešného lobistu. Prvým z nich je schopnosť strategicky myslieť a konať. Znamená to, že lobista by mal vždy pamätať na fakt, že hoci môže rozhodnutia ovplyvňovať, on sám o nich nehlasuje. Rozhodovanie je vyhradené pre zákonodarcu či štátneho úradníka. Preto „ak ste rozumný, nebudete otvorene kritizovať tých, ktorí vám v istých špecifických záležitostiach odporujú – dnešný oponent sa zajtra môže stať vašim kolegom,“ tvrdia lobisti z americkej spoločnosti Tom Bolt and Associates. K tomu sa radí schopnosť vnímať protichodné záujmy realisticky. Je nemožné dosiahnuť zakaždým svoje, zato však je možné a neraz žiaduce dosiahnuť kompromisné riešenie s oponentom.

Konečne, je tu ešte jedna vlastnosť, ktorú možno – ak sa to vôbec dá tak povedať – objaviť u najúspešnejších lobistov. Je to šťastie, schopnosť stretnúť tých správnych ľudí, prezentovať tie správne argumenty v správny čas a správnym spôsobom. Z toho vyplýva, že ide predovšetkým o výsledok všetkých osobných a profesionálnych kvalít lobistu, ale nielen o to. Schopnosť mať šťastie je prosto vyjadrením celkovej integrity osobnosti lobistu...

Úskalia lobingu

Ako každá ľudská činnosť, aj lobing má svoje úskalia. V prvom rade treba pripomenúť, čo už bolo povedané na začiatku, že lobing je v slovenskej verejnosti stále skôr predmetom mýtov, ako všeobecne akceptovanou realitou. Toto je skôr problém pre lobistov, než nebezpečenstvo, do ktorého možno v lobovacom procese skĺznuť. Negatívny pohľad verejnosti však lobistov, pochopiteľne, frustruje, nehovoriac o tom, že sú aj takí, ktorí by napríklad na úrovni obcí mohli za svoje záujmy lobiť, no nerobia tak, pretože sa domnievajú, že verejných činiteľov možno „uprosiť“ iba úplatkom.

Podľa Zoltványho sa lobing negatívne vníma najmä kvôli politikom. „Všimnite si, že ak sa niekto z politickej strany niečo pri prijímaní zákonov nepáči, vyhlási, že tam išlo o lobing, aj keď ten zákon nemusí byť automaticky zlý,“ argumentuje Zoltvány a dodáva, že negatívne vnímanie lobingu tiež súvisí s prebiehajúcimi tendrami a štátnymi zákazkami. Prvým krokom k zlepšeniu celkového imidžu lobingu na Slovensku bude podľa neho prijatie zákona o lobingu, „ktorý povie, že lobing je legitímnou záležitosťou“.

Takýto zákon by prispel k zlepšeniu reputácie lobingu aj tým, že by ho stransparentnil. Mýty sa totiž najlepšie živia tam, kde je činnosť jednotlivca či skupiny zahalená istým tajomstvom. Ak by však každý mohol vedieť, kto za čo a u koho lobiť, tajomstvo by sa do značnej miery rozplynulo.

S tým potom súvisí aj ďalšie, tentoraz skutočné úskalie lobingu – netransparentnosť, v dôsledku ktorej môže byť pokušenie pomôcť si pri lobovaní korupčnými technikami príliš silné. Slovom programovej riaditeľky Transparency International Slovensko Daniely Zemanovičovej, „artikulovať záujmy je v poriadku, ale nie je v poriadku, keď sa tak deje za istú odplatu, za istý prospech pre toho, kto stojí



Patrik Zoltvány, konzultant spoločnosti Amrop Jenewein Group pre záležitosti týkajúce sa EÚ
Amrop Jenewein Group consultant for EU affairs

profession-makers often do not have direct access to information on how a particular legislative proposal might affect the interests of different groups. Everyone who tries to get his point of view incorporated in the final regulation is lobbying as soon as he raises his voice, although often a lobbyist is considered to be a professional representing the interests of his clients.

According to the American League of Lobbyists, “lobbying involves much more than just persuading legislators.” Its principal elements include researching and analysing legislation proposals, monitoring and reporting on developments, or cooperation with partners who advocate the same interests. Milan Ištván, executive director of the public association Partnerships for Prosperity, is convinced that it is also important for a lobbyist to meet first with his opponents to learn their arguments.

Direct communication with MPs or government officials represents the smallest portion of a lobbyist’s work. Far more time is devoted to preparation, the gathering and dissemination of information and communication with all involved.

The skills of a successful lobbyist

“The most important thing is to have strong communication skills, an ability to develop new contacts and to influence people in such a way that they will remember you and will always know that you can provide them with necessary and reliable information and that your views are acceptable for politicians and government officials,” according to Patrik Zoltvány, senior EU affairs consultant of the Amrop Jenewein Group and accredited lobbyist to the European Parliament.

Successful lobbyists, he says, must be also skilled psychologists able to make realistic judgments about people and communicate with them on that basis. “You are meeting



Milan Ištván, Partnerstvá pre prosperitu / Partnership for Prosperity

na strane záujmovej skupiny z verejného sektora“. Že v takomto prípade ide o korupciu, zhodujú sa s ňou všetci predstavitelia, ktorí prispeli do tohto článku.

Netransparentný lobing znamená určitú nevýhodu pre ostatné, možno menej organizované záujmové skupiny. Je síce pekne tvrdiť, že zákonodarca o všetkých možných dopadoch pripravovanej legislatívy nevie a ani nemôže vedieť, a tak ho ako lobisti o nich informujeme, ale isté je, že ho budeme informovať opäť iba zo svojho uhla pohľadu. My však zase nemusíme alebo možno nechceme vedieť o iných záujmoch. To najmenej, čo potom možno urobiť – opäť slovami Zemanovičovej – pre akési „utrásenie“ vplyvu záujmov tak, aby bol výsledkom čo najpriateľnejší kompromis, je stransparentniť lobing. Jedine tak môže každý vedieť, kedy je čas brániť svoj záujem pred možnosťou, že ho pri rozhodovaní zákonodarca nevezme do úvahy, pretože bol príliš jednostranne informovaný zástupcami protichodných záujmových skupín. Preto by lobing mal podliehať aspoň nejakej regulácii.

Regulácia lobingu

Nejde pritom zďaleka o jednoduchú záležitosť. Nemožno napríklad jednoducho preniesť na naše podmienky systém regulácie zaužívaný v USA. V Európe zrejme najďalej v regulácii lobingu zašli inštitúcie Európskej únie, a predsa sa jeden z najznámejších odborníkov na lobing v EÚ Christian D. de Fouloy vo svojej nedávnej práci zmôže iba na vyhlásenie, že „nastal čas na zavedenie záväzných pravidiel týkajúcich sa zverejňovania informácií o politických aktivitách (záujmových) skupín... alebo prinajmenšom na implementáciu solídneho systému registrácie lobistov“. Lobing v EÚ podľa neho „zostáva vážne podregulovaný“, čo mnohých lobistov v Bruseli „povzbudzuje k praktikám, ktoré by boli považované za podvodnícke a neakceptovateľné vo väčšine európskych hlavných miest“.

Ide v podstate o problém, ako sa pri snahe stanoviť základné pravidlá lobingu vyhnúť prehnanej byrokratizácii spoločnosti. To je aj názor Jána Hrubalu, riaditeľa Odboru boja proti korupcii Úradu

with people you have never seen or known before. It is essential to be able to develop and maintain contact because if you make a bad impression, that person will never want to meet with you again. It is the very first 30 seconds when you need to sell yourself,” Zoltvány says.

Along with communication and analytical skills there are two more prerequisites for a successful lobbyist. First is the ability to think and act strategically. A lobbyist should never forget that even though as an advocate he can influence decisions, he never votes. Hence, “if you are wise, you won’t censure those who oppose you on specific matters, since today’s foe may become tomorrow’s colleague,” say lobbyists from the American company Tom Bolt and Associates. This goes together with the ability to see opposing interests in realistic terms. It is impossible to always get what you want, but it is possible and often desirable to find a compromise solution.

Finally, there is one more quality common to the most successful lobbyists: luck. It is the ability to meet the right people, to present the right arguments at the right time and in the right way.

The dangers of lobbying

According to Zoltvány, politicians are mainly responsible for the negative perception of lobbying. “Just take a look at political parties. If some of them do not like something about proposed legislation, they say it is being influenced by lobbying, even though that does not automatically have to be bad.” He adds that the negative perception of lobbying also relates to tenders and public procurement. The first step towards improvement of the overall image of lobbying in Slovakia will be the passage of the new law on lobbying, “which will state that lobbying is a legitimate activity.”

Such legislation will enhance the reputation of lobbying by making it more transparent. Myths grow best where activities are veiled from public view. But if everybody could easily know who is lobbying and for what interest the mystery would disappear to a large extent.

The real danger of lobbying is the lack of transparency. This can make the temptation to resort to corrupt techniques irresistibly strong. Quoting Daniela Zemanovičová – the programme director of Transparency International Slovakia: “it is alright to articulate someone’s interests, but it is not alright when it comes with an offer of reward or profit for an official who is on the side of the interest group in the public sector.”

In addition to that, lack of transparency in lobbying affects negatively the competitiveness of other, possibly less organised interest groups. It may be nice to claim that the legislator does not know and cannot know about all the possible impact of a proposed law, and that we as lobbyists alert him about them. But it is more than certain that we will inform him only from our point of view. And we may not wish to know about other interests. The least one can do, again in the words of Zemanovičová, is to hope for some consolidation of the influences of various interests in order to reach the most widely acceptable compromise. If lobbying is transparent, everybody can know when it is time to defend his or her interests against the possibility that they will not be considered in the decision-making process. That is why lobbying should be the subject of regulation.



Ján Hrubala, Odbor boja proti korupcii Úradu vlády SR
The Anti-corruption Department of the Government Office

vlády SR, ktorý spolupracuje s ministerstvom spravodlivosti na návrhu zákona zameraného na reguláciu lobizmu na Slovensku. Len pre zaujímavosť, návrh sa vo svojej terajšej pracovnej verzii nazýva „zákon o účasti verejnosti v legislatívnom procese“ a slovo „lobing“ by ste v texte hľadali márne. Ako vysvetľuje Hrubala, je totiž „otázne, či by slovo lobing prešlo jazykovedným ústavom, keďže zákony sa snažia vyhýbať cudzím slovám, ktoré ešte neboli transponované do slovenského jazyka“.

Podstatné je, že na spomínanom návrhu sa zatiaľ stále pracuje, diskutuje sa o tom, ako ďaleko treba v regulácii lobingu zájsť, a že do novembra by sa ním mala zaoberať vláda. „Dali sme si dlhý termín, pretože nejde o jednoduchú vec a skrátka, nechceme byrokratizovať život ešte viac, než dajme tomu je. Chceme zaviesť nejaké pravidlá a zatiaľ uvažujeme len o úprave lobingu v legislatívnom procese,“ tvrdí Hrubala. Jedným z pravidiel, s ktorými tento návrh počíta, je zavedenie registra fyzických a právnických osôb, ktorým sa budú automaticky elektronickou formou posilať na pripomienkovanie návrhy zákonov. Do tohto registra sa bude môcť prihlásiť každý a bude dostupný na internete.

Navrhaný zákon podľa Hrubalu neupravuje medze, pokiaľ sa môže zájsť v lobovaní. „Lobovanie považujeme len za ovplyvňovanie rozhodovacieho procesu pri tvorbe zákonov, to znamená, že ho chápeme len v zmysle pripomienkovania návrhov,“ vysvetľuje.

Na otázku, čo s tou „neviditeľnou časťou ľadovca“, napríklad pozývaním štátnych úradníkov na obedy a podobnou lobistickou praxou, šéf Odboru boja proti korupcii argumentuje Zákonom o štátnej službe. Ten totiž štátnych zamestnancov vo funkcii mimořadnej významnosti zaväzuje povinnosťou viesť si zoznam stretnutí s osobami v služobnom úrade i mimo neho a tento zoznam podľa príslušných predpisov zverejňovať, pochopiteľne, s výnimkou stretnutí so zamestnancami úradu. Efektom tohto nariadenia je potom prehľad aj o stretnutiach štátnych zamestnancov s lobistami.

Na záver snáď zostáva už iba spomenúť, že jednou z možností regulácie lobingu je tiež sebaregulácia samotných lobistov alebo záujmových skupín vo všeobecnosti, teda akýsi etický kódex lobistu. To však je vec kultúry národa a taktiež úplne iný príbeh... ■

Regulation of lobbying

This is not an easy task at all. The system of regulation in the United States cannot be transposed onto Slovakia. The institutions of the European Union have gone the furthest in regulating lobbying. And yet, Christian D. de Fouloy, one of the most respected specialists on lobbying in the EU, has said that “the time has come for introducing binding rules regarding information disclosures on corporate political activities, ...the implementation of a sound lobbyist registration system at the very least.” Lobbying in the EU, according to him, “remains seriously under-regulated,” which among many lobbyists in Brussels “encourages practices that would be considered underhanded and unacceptable in most European capitals.”

The problem is how to impose some basic rules on lobbying without making society even more bureaucratized. This is also the view of Ján Hrubala, chief of the Anti-Corruption Department, which cooperates with the Ministry of Justice on drafting the law aimed at regulation of lobbying in Slovakia. Intriguingly enough, the draft is in its present working form called “the law on participation of the public in the legislative process” and one would uselessly search for the expression “lobbying” in the text. Hrubala explains that legal norms try to avoid foreign words that have not yet been fully transposed to the Slovak language..

The draft proposal is still in the process of preparation and there are ongoing discussions about how far it is necessary to go in the regulation of lobbying. A draft should be discussed by the government before November.

“We decided to take our time because this is not an easy task and we simply do not want to bureaucratise life even more than it, let’s admit it, already is. We want to introduce some rules and for the time being we are only considering regulation of lobbying in the legislative process,” Hrubala says. The draft law proposes, among other things, the creation of a register of individuals to whom draft legislative proposals will be sent for comments. Everybody will be allowed to register and the register will be accessible through the Internet.

According to Hrubala, the proposed law does not set limits on lobbying practices. “We consider lobbying only in terms of its influence on decision-making in the process of drafting laws, which means we only understand it as commenting on proposals,” Hrubala explains.

Asked about what can be done with that “invisible part of an iceberg,” for example with inviting state officials for dinners and other similar lobbying practices, the chief of the Anti-Corruption Department answers with a reference to the law on state service. The point is that this law obliges the state officials in “offices of extraordinary importance” to keep a diary of meetings with persons in or outside their offices and make this diary public. The result of this regulation is that the public then knows about meetings between state officials and lobbyists.

Last but not least, one of the possible forms of regulation is the self-regulation of lobbyists or interests groups themselves, based on a code of ethics. But this is a matter of the culture of the nation and a completely different story... ■

AMROP HEVER SLOVAKIA

V roku 1990 založil Jean-François Jenewein, Martin Novotný a Martin Krekáč v Bratislave spoločnosť JENEWEIN & PARTNERS, prvú Executive Search poradenskú spoločnosť na slovenskom trhu. Od svojho založenia sa špecializovala predovšetkým na oblasť poskytovania profesionálnych poradenských služieb v oblasti Executive Search, Management Appraisal, Board Services, Compensation Planning a v oblasti priamych zahraničných investícií (FDI) v Slovenskej republike, neskôr aj Recruitmentom a EU Affairs poradenstvom. Spoločnosť JENEWEIN & PARTNERS bola v roku 1994 spoluzakladateľom Francúzsko-slovenskej obchodnej komory. V roku 1999 sa stala členom THE AMROP HEVER GROUP, vedúcej globálnej siete samostatných Executive Search spoločností, a členom AESC, svetovej asociácie Executive Search konzultantov. V roku 2001 spoločnosť JENEWEIN & PARTNERS vytvorila pre potreby medzinárodných a lokálnych klientov na slovenskom trhu integrovanú skupinu poradenských spoločností AMROP JENEWEIN GROUP (AJG).

In 1990 Jean-François Jenewein, Martin Novotný and Martin Krekáč established the JENEWEIN & PARTNERS company in Bratislava which is proud to be the first Executive Search consulting company on the Slovak market. Since its establishment it has primarily focused on providing professional consulting services in the field of Executive Search, Management Appraisal, Board Services, Compensation Planning and in the area of foreign direct investments (FDI) in the Slovak Republic, expanded later with Recruitment and EU Affairs consulting. JENEWEIN & PARTNERS co-founded the French-Slovak Chamber of Commerce in 1994. In 1999 the company became a member of THE AMROP HEVER GROUP, the leading global network of independent Executive Search companies, and AESC, the world association of Executive Search consultants. To meet the needs of international and local clients on the Slovak market, in 2001 JENEWEIN & PARTNERS created an integrated group of consulting companies called AMROP JENEWEIN GROUP (AJG).

AMROP HEVER FRANCE

V roku 1977 založil Jean-Claude Meunier v Paríži spoločnosť HOMMES & ENTREPRISES, ktorá sa čoskoro stala jednou z vedúcich Executive Search spoločností vo Francúzsku. Spoločnosť HOMMES & ENTREPRISES sa od svojho vzniku zameriavala predovšetkým na oblasť vyhľadávania a hodnotenia manažérskych tímov (Executive Search), obsadzovanie pozícií na najvyššej úrovni riadenia (Board Search) a na platové štúdie (Compensation Planning). V roku 1996 sa stala členom globálnej siete samostatných Executive Search spoločností AMROP INTERNATIONAL. Od roku 2000, keď sa AMROP INTERNATIONAL spojila so THE HEVER GROUP, je spoločnosť HOMMES & ENTREPRISES členom THE AMROP HEVER GROUP, v súčasnosti najväčšej globálnej Executive Search organizácie. AMROP HOMMES & ENTREPRISES je členom AESC, svetovej asociácie Executive Search konzultantov.

AMROP HEVER FRANCE – SLOVAKIA

THE AMROP HEVER GROUP, najväčšia medzinárodná sieť nezávislých Executive Search spoločností na svete, svojím členom pôsobiacim v 81 kanceláriách v 52 krajinách na piatich kontinentoch poskytuje výnimočnú kvalitu celosvetového dosahu bez straty samostatnosti, pričom dôraz kladie

AMROP HEVER FRANCE

In 1977 Jean-Claude Meunier established in Paris the HOMMES & ENTREPRISES company which after a short time became one of the leading Executive Search companies in France. Since its origin HOMMES & ENTREPRISES has mainly focused on the search and evaluation of management teams (Executive Search), filling positions at the top management level (Board Search) as well as salary analyses (Compensation Planning). In 1996 the company became a member of AMROP INTERNATIONAL, the global network consisting of independent Executive Search companies. After AMROP INTERNATIONAL had merged with THE HEVER GROUP in 2000, HOMMES & ENTERPRISES became a member of THE AMROP HEVER GROUP, which is currently the strongest global Executive Search organisation. AMROP HOMMES & ENTREPRISES is a member of AESC, the world association of Executive Search consultants.

AMROP HEVER FRANCE – SLOVAKIA

THE AMROP HEVER GROUP, the biggest international network of independent Executive Search companies in the world, without losing its independence, offers exceptional quality with worldwide impact to all its members working in 81 offi-

JENEWEIN & PARTNERS

THE AMROP HEVER GROUP

GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Martin Novotný

Founding Chairman
Practice Leader International & FDI Services

Jenewein & Partners / AMROP HEVER Slovakia
Zámocká ul., P. O. Box 283, 814 99 Bratislava 1, Slovensko
tel./fax: +421-2-52 92 01 10-4
e-mail: info@ajg.sk, www.ajg.sk

foto Alan Hyža

na živú výmenu najlepších skúseností v oblasti Executive Search, Board Services a Management Appraisal. Kvalitu výkonu členských firiem zaručuje dodržiavanie a neustále zvyšovanie stanovených štandardov, teda presne definovaných pravidiel, podľa ktorých sa musia jednotlivé partnerské organizácie správať.

Pokiaľ ide o výmenu informácií a skúseností, jedným z podstatných zdrojov know-how sú v THE AMROP HEVER GROUP, ktorej príjmy v roku 2002 dosiahli hodnotu viac ako 102,5 mil. USD, každoročné celosvetové stretnutia partnerov členských spoločností. Ďalšími významnými platformami sú globálne a regionálne pracovné skupiny. Na globálnej úrovni ide o pracovné skupiny konzultantov špecializovaných na služby podľa jednotlivých sektorov, ktorí sa pravidelne stretávajú a rozoberajú doterajší vývoj a nové možnosti rozvoja v danej oblasti hospodárstva.

Vzhľadom na to, že Slovensko v poslednom období zaznamenalo prudký nárast priamych investícií z Francúzska, spoločnosti HOMMES & ENTREPRISES a JENEWEIN & PARTNERS okrem toho, že úzko spolupracujú v hlavnej oblasti svojho pôsobenia, vďaka dôkladným znalostiam potrieb francúzskych investorov a znalostiam slovenských podmienok a najmä vďaka dlhoročným skúsenostiam poskytujú poradenstvo aj pri ich zastupovaní a lobingovom presadzovaní záujmov. Cieľom takejto spolupráce je umožniť investorovi efektívne sa orientovať v systéme inštitúcií a vzťahov. Okrem toho pomáha pri rýchlom a kvalitnom udomácnovaní, čím pozitívne vplýva na dosahované ekonomické výsledky.

Práve kontakty a informácie zo širšieho geografického priestoru sú hlavnou výhodou členstva v THE AMROP HEVER GROUP, ktoré prináša hodnotu nielen jednotlivým členským spoločnostiam, ktoré sú bez výnimky lídrami na lokálnom trhu, ale sprostredkovane aj ich klientom. Jedným z konkrétnych prejavov sily THE AMROP HEVER GROUP sú spoločné referenčné projekty, čo významne zvyšuje percento úspešnosti. ■

ces in 52 countries on five continents. It puts emphasis on an energetic exchange of expert experience in the area of Executive Search, Board Services and Management Appraisal. The quality of performance in membership companies is ensured by observance and a ceaseless improvement in set standards, as in firmly defined rules, which specific partnership organisations have to follow.

Concerning the exchange of information and experience, THE AMROP HEVER GROUP, whose revenues in 2002 reached a value over \$102.5 million, considers annual worldwide meetings of partners from membership companies to be the core resource for its know-how. Another important basis is represented by global and regional work groups. As regards the global level, the work groups include consultants who specialise in services according to particular sectors. They meet regularly and deal with the development and new possibilities which the development in a particular economic field may bring about. Since Slovakia has been experiencing a strong inflow of foreign direct investments from France, the companies HOMMES & ENTREPRISES and JENEWEIN & PARTNERS began to offer also consultancy when representing French investors, lobbying and advancing interests. This is possible thanks to the exact knowledge of needs of French investors as well as Slovak conditions and mostly thanks to their long-term experience. The objective of this cooperation is to enable investors to effectively orientate to institutions and relationships. Additionally, it contributes to a quick and quality adjustment with a positive influence on financial results. The contacts and information from a wider geographic area represent the main advantage of membership of THE AMROP HEVER GROUP. Membership gives value not only to particular member companies, which are all leaders on the local market, but also implicitly to their clients. The specific indicator of the strength of THE AMROP HEVER GROUP is represented by common reference projects that significantly increase the degree of success. ■

Zahraničný kapitál potrebuje lokálnych odborníkov

Foreign capital requires local experts

Vstupom automobilky PSA Peugeot Citroën sa na Slovensku vytvorí takmer desaťtisíc nových pracovných miest. Vrcholový manažment bude musieť zvládnuť nábor i stabilizáciu veľkého množstva zamestnancov.

The investment in a new production plant in Slovakia by the automotive company PSA Peugeot Citroën brings with it approximately ten thousand new jobs. Top management will have to organise the recruitment of a large number of employees.

Na Slovensku sa v poslednom období zaznamenal výrazný nárast priamych zahraničných investícií. Najdynamickejším odvetvím z tohto hľadiska je automobilová výroba a strojárstvo, pričom ďalší nárast sa očakáva aj v najbližších rokoch. Príchod nového zahraničného investora – francúzskej automobilky PSA Peugeot Citroën bude mať pozitívny vplyv nielen na hospodárstvo Slovenska, ale aj na pohyb a rozvoj trhu práce. Veď podľa odhadov sa v dôsledku vstupu Francúzov a ich subdodávateľov vytvorí takmer desaťtisíc nových pracovných miest a Francúzsko sa stane druhým najväčším zahraničným investorom na Slovensku.

Recently there has been a significant increase in direct foreign investments in Slovakia. The most dynamically developing sectors have been the production of automobiles and the engineering industry, and a further increase is expected in the next few years. The arrival of the new foreign investor, the French automobile company PSA Peugeot Citroën, will have a positive impact not only on the economy of Slovakia, but also on the development of the labour market. Based on estimates, due to the arrival of the French and their subcontractors there will be about ten thousand new working places and France will become the second largest foreign investor in Slovakia.

To take the first steps on the Slovak market is not very simple for the majority of foreign companies, especially if the investment is in a “green field.” Most foreign managers have to become familiar with the basic rules of Slovak legislation, become familiar with the economic and social situation and become acquainted with the general traits of the labour force – first of all the level of qualification and mobility. The consulting company Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia, as the leading provider of advisory services in the field of management and labour capital, thoroughly understands many specific problems that need to be faced by foreign investors during this process.

The distribution of networks

The entrance into a new market begins with the preparation and extension of contacts with important sources of information and people who have decision making power in a given field. Many organisations that are responsible for providing information and promoting the realisation of an investment project are still in the process of developing and finding adequate and effective procedures. Our experienced consultants, apart from providing contacts with responsible state representatives, municipalities and specialised institutions, are capable of becoming reliable partners within a short period of time and can give precious recommendations as they have the experience and know the requirements of foreign companies. Apart from

Špeciálnymi prípadmi vstupu zahraničného kapitálu sú akvizície existujúcich spoločností novými investorami. V týchto situáciách by z pohľadu manažmentu a ľudských zdrojov mali nasledovať tieto kroky:

- ▲ Analýza súčasnej situácie. Zhodnotenie manažérskeho a ľudského kapitálu (Management Audit, Individual & Group Assessment). Cieľom projektov je objektívne identifikovať východiskovú situáciu a zmeny, ktoré sa musia vykonať.
- ▲ Postfúziové/akvizičné integrácie s cieľom predstaviť novú organizačnú štruktúru s novými procesmi a so správnymi ľuďmi na všetkých pozíciách.
- ▲ Špeciálne projekty zmeny či rozvoja v špecifických oblastiach (zavedenie logistických systémov, zmena IT infraštruktúry, rozvíjanie marketingových postupov). Tieto projekty zvyknú byť časovo limitované, ale vyžadujú si medzinárodné know-how a prax. Efektívne riešenie je preto vo väčšine prípadov zmluvne uzavreté interim manažérom alebo špecializovaným medzinárodným konzultantom.

Prvé kroky na slovenskom trhu nie sú pre väčšinu zahraničných firiem ľahké, najmä ak ide o investovanie na „zelenej lúke“. Ich väčšinou zahraniční manažéri sa musia najskôr oboznámiť so základmi slovenskej legislatívy, zorientovať v ekonomickom prostredí a vo vnútropolitickej situácii a najmä spoznať všeobecné znaky pracovnej sily – predovšetkým jej kvalifikovanosť a mobilitu. Poradenská spoločnosť Jenewein & Partners /Amrop Hever Slovakia ako líderský poskytovateľ konzultačných služieb v oblasti manažmentu a ľudského kapitálu detailne pozná mnohé špecifické problémy, ktorým zahraniční investori musia v tomto procese čeliť.

this they can actively substitute different forms of lobbying and speed the process of realisation from the first analysis to the launch of the product.

After all legal aspects have been dealt with, the construction of the plant requires other types of knowledge. While the technological know-how is taken from the parent company, the successful launch of the new plant in Slovakia requires finding the right human resources in local conditions. Crucial attention is attributed to positions in top and middle management and highly-qualified positions, which is one of the most significant factors for future success. Quality management, logistics and



Svetová konferencia Amrop Hever, Berlín / Amrop Hever World Conference Berlin, 2003

Rozhodovanie sietí

Príchod na nový trh sa začína prípravou a budovaním kontaktov s dôležitými informačnými zdrojmi a ľuďmi, ktorí v príslušnej oblasti rozhodujú. Mnohé štruktúry zodpovedné za poskytovanie informácií a podporu pri zostavovaní a realizácii investičného projektu sa na Slovensku ešte len rozvíjajú a hľadajú správne a efektívne postupy. Naši skúsení konzultanti sú okrem kontaktovania zodpovedných predstaviteľov štátu, samospráv a špecializovaných inštitúcií schopní v krátkom čase stať sa spoľahlivými partnermi, ktorí vedú podať cenné odporúčania, pretože poznajú prax a potreby zahraničných spoločností. Okrem toho sú schopní aktívneho zastupovania (rôzne formy lobingu) a dokážu urýchliť čas od prvej analýzy po spustenie produkcie.

Po zariadení všetkých právnych aspektov obyčajne nasleduje výstavba výrobného podniku, ktorá si vyžaduje ďalší typ znalostí. Kým technologické know-how sa prakticky na sto percent preberá od materskej spoločnosti, pre úspešné spustenie novej prevádzky na Slovensku treba nájsť v lokálnych podmienkach správnu cestu k ľudským zdrojom. Kľúčovými sú pozície vo vrcholovom a v strednom manažmente a vysoko špecializované pozície, ktoré sú jedným z významných faktorov budúceho úspechu. V dôsledku väčších pohybov na trhu práce sa v sektore automobilová výroba a strojárstvo stali veľmi exponovanými oblasťami manažment kvality, logistika a výrobné inžinierstvo.

Zvyšovanie istoty

Majitelia alebo zodpovední manažéri by si mali byť vždy istí, že pri obsadzovaní manažérskych a špecializovaných pozícií volia najvhodnejšie možné riešenie. Efektívny nástroj, ktorý konzultanti spoločnosti Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia používajú pri obsadzovaní kľúčových pozícií, je **Executive Search** – cieleňé vyhľadávanie a výber vhodných kandidátov. Tento proces vychádza z cieľa dohodnutého medzi klientom a konzultantom, ktorým je získanie kandidátov s manažérskymi

production engineering have obtained a very prominent position in the automotive sector and the engineering industry as a result of large movements on the labour market.

Increasing confidence

Owners or responsible managers should always have confidence in choosing the most advantageous solutions in appointing personnel to managerial or specialised positions. An effective tool, which is used by the consultants of the company

Special cases of foreign capital entrance are the acquisitions of existing companies by new investors. In those situations, from the point of view of human resources and management, the following steps should be taken:

- ▲ Analysis of the current situation. Evaluation of managerial and human capital (Management Audit, Individual & Group Assessment). The aim of projects is the objective identification of starting situations and the changes which must be realised.
- ▲ Post M & A Integration with the aim of introducing a new organisational structure of new processes and suitable people in all positions.
- ▲ Special projects of change or development in specific fields, such as the implementation of logistic systems, the change of IT infrastructure, development of marketing processes. These projects mostly tend to be limited in time, but require an international know-how and experience. An effective solution, in the majority of cases, is a contractual agreement signed either by interim managers or a specialised international consultant.

Slováci sú vzdelaní, usilovní a disciplinovaní

„Z hľadiska ľudského kapitálu predstavujú investície na tzv. zelenej lúke veľmi náročnú úlohu, ktorá si vyžaduje prípravu a realizáciu náborov dlho pred spustením výroby. Zahraniční investori v takomto prípade vo veľkej miere spolupracujú s poradenskými spoločnosťami najmä v oblasti výberov vrcholového manažmentu, obsadzovania stredných a špecializovaných pozícií a v realizácii masových náborových projektov. Časté je aj využívanie poradenstva pri nastavení HR procesov a tvorbe organizačnej štruktúry,“ povedal Miroslav POLIAK, Partner, Slovakia Practice Leader Automotive-Manufacturing-Engineering, Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia.

V sektore automobilovej výroby a strojárstva sa na základe záujmu potenciálnych zamestnávateľov ako problematický jav javí nedostatok kvalifikovaných ľudí na rôzne technicky náročné a špecializované pozície, pričom azda najväčší dopyt je po skúsených manažéroch kvality, ktorí ovládajú špecializované normy kvality a hovoria výborne po francúzsky, anglicky alebo nemecky. Medzi mimoriadne exponované oblasti už dlhší čas patrí manažment logistiky, technológie a procesného inžinieringu.

„Nedostatok špecialistov v niektorých odboroch súvisí predovšetkým s tým, že Slovensko nemá v oblasti automobilovej výroby dostatočnú tradíciu a v súčasnom systéme školského a ďalšieho vzdelávania sa len postupne odstraňuje disproporcía medzi študijnými odbormi a požiadavkami trhu,“ vysvetľuje Miroslav Poliak. Určité ťažkosti pri získavaní kvalitných ľudí na stredné manažérske alebo vysoko špecializované technické pozície, na ktorých nie sú platové podmienky a ostatné výhody také atraktívne ako na vrcholových manažérskych postoch, spôsobuje nízka mobilita slovenskej pracovnej sily.

Na top manažérskych pozíciách je špecifikom sektora skutočnosť, že čoraz viac investorov nahrádza zahraničných manažérov za domácich. Okrem toho zamestnávateľ, ktorý potrebuje najat špecialistu v oblasti kvality v automobilovom priemysle, musí byť flexibilný v otázkach odmien a kompenzácií spojených so zmenou pôsobiska. „Vo všeobecnosti však možno povedať, že silnou stránkou pracovnej sily v tomto sektore je dobrá pripravenosť absolventov po technickej i jazykovej stránke. Zahraniční investori považujú pracovnú silu v našej krajine za kvalifikovanú, vzdelanú, usilovnú a disciplinovanú,“ uzatvára Miroslav Poliak. ■

skúsenosťami a zároveň aj so špecifikovaným súborom zručností a skúseností v definovanom sektore.

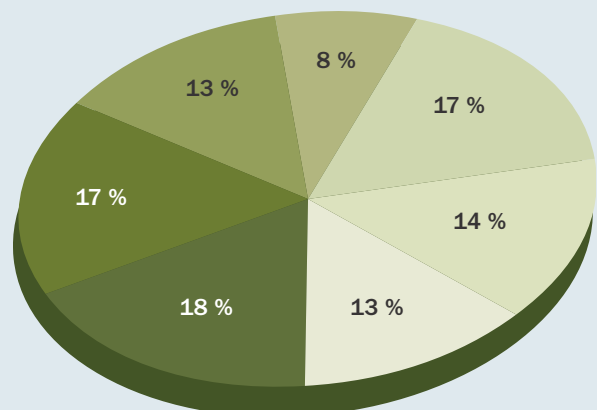
Veľmi dôležité pre každú výrobnú firmu je vybudovať vysoko kvalitnú a stabilnú pracovnú silu (technikov, majstrov, vedúcich tímov, pracovníkov na obsluhu výrobných strojov a zariadení, robotníkov), preto ďalšou náročnou úlohou je nábor pracovníkov na stredné a nižšie pozície. Postupy **Recruitment & Selection** sa pri takomto náboře kombinujú, aby zasiahli špecifické cieľové skupiny. Vhodným nástrojom sú personálne inzeráty v tlačových i elektronických médiách a na internete.

Sila skúseností

Hoci existuje veľa viac či menej efektívnych ciest náboru a stabilizácie pracovníkov, ešte vždy nachádzame príklady vynakladania zbytočne veľkých rozpočtov, ktoré dokáže skúsený konzultant znížiť pri tom istom, resp. ešte lepšom výsledku. Spoločnosť Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia má skúsenosti aj s obsadzovaním veľkého počtu pracovných miest. Dokáže odporučiť efektívne kombinácie a má k dispozícii vlastnú personálnu databázu kandidátov vhodných na jednotlivé pracovné miesta, príslušný segment a lokalitu. Okrem toho disponuje vlastným integrovaným kariérovým portálom www.AskForJob.sk, ktorý poskytuje efektívne služby tak klientom ako aj kandidátom.

Jedným z najdôležitejších faktorov v udržaní si zamestnancov je optimálna **politika odmeňovania** (pri udržaní rozpočtu na požadovanej úrovni). Existuje viac možností, ako sa dá dosiahnuť želaný stav: veľmi dôkladne monitorovať trendy a zväžiť okrem peňažných aj nepeňažné výhody. Dôležité je aj sledovanie pracovných profilov na jednotlivých pozíciách, pracovných podmienok, regionálnych podmienok a niektorých iných aspektov. Najoptimálnejšie odporúčania a riešenia možno však očakávať od externého odborného konzultanta. Bez aktualizovaných informácií o prostredí sa totiž šanca na dlhodobý úspech výrazne znižuje. ■

**Podiel sektorových skupín na obrate
Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia (rok 2002)**
The proportion of sectors in the turnover
of Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia (in the year 2002)



Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia in filling key positions, is **Executive Search** – a direct way of finding and selecting the appropriate candidates. This process is based on winning candidates with managerial experience and a set of specific skills in the defined sector. The establishment of a highly qualified and permanent workforce – technicians, artisans, group leaders, and workers for operating machinery and equipment – is of great importance for every company, therefore the next demanding task is the recruitment of workers at middle or lower positions. A number of steps in **Recruitment and Selection** are combined in order to target specific groups. Advertisements in the press or electronic media or on the Internet are the appropriate tools.

The power of experience

Although there are more or less effective ways of recruiting and training employees, we still encounter examples of insufficient budget use, which can be decreased by an experienced consultant who is able to achieve similar or better results. The company Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia has experience at filling large numbers of working places. It is able to advise effective combinations and has at its own disposal its own personal database of candidates suitable for individual working places, segments and locations. Apart from this it has its own integrated career portal www.AskForJob.sk which provides effective services both for clients and candidates.

One of the most important factors in keeping employees is an adequate **compensation policy**, while maintaining the budget at the required level. There are many possibilities: including the monitoring of trends and an appreciation of both financial and non-financial advantages. The scrutiny of employees' profiles is also important, as are working and regional conditions and other aspects. The most adequate recommendations and solutions can be provided by external specialised consultants. The chance of long-term success significantly decreases without current information about the environment. ■

■ Financial & Professional Services	17 %
■ Energy, Utility & Infrastructure Services	14 %
■ Information & Communication Technology	13 %
■ Automotive, Manufacturing & Engineering	18 %
■ Pharma, Healthcare & Hospitality	17 %
■ Consumer, Retail & Advertising	13 %
■ Government & EU Services	8 %

The Slovaks are sophisticated, industrious and disciplined

“**H**uman capital investment in the so-called green-field represents a very demanding task which requires preparation and realisation of recruitments prior to launching the production.” Foreign investors to a large extent co-operate with consulting firms mainly in selecting top managers, filling middle and specialised positions and realising huge recruitment projects. The use of consultants for realising HR processes and creating organisational structures is also very usual, according to Miroslav Poliak, Partner, Slovakia Practice Leader Automotive-Manufacturing-Engineering, Jenewein & Partners/ Amrop Hever Slovakia.

In the field of automobile and engineering production there is a lack of qualified people for different technically-demanding and specialised positions, and the biggest demand is for experienced managers of quality who are familiar with specialised quality standards and speak perfect French, English or German. Management of logistics, technology and process engineering belong to extraordinarily committed fields.

“The lack of specialists in certain fields is mostly connected with the fact that Slovakia does not have its own adequate tradition in automobile production and in the current system of education and further training this disproportional balance between special studies and the demands of the market is beginning to be solved only gradually,” explains Miroslav Poliak.

Certain difficulties in finding qualified people for middle managerial or highly specialised technical positions, where the payment conditions and other incentives are not so appealing as in top managerial positions, are caused by the low mobility of the Slovak workforce.

The reality in top managerial positions is that more and more investors replace foreign managers with national managers. Apart from this, employers who need to recruit specialists in quality in the automobile industry must be resilient in questions of changes and compensation. “It can be generally acknowledged that the strongest feature of the workforce in this sector is the preparedness of graduates in technical questions and languages”. The workforce in our country is known by foreign investors to be qualified, educated, industrious and disciplined,” Miroslav Poliak claims. ■

Podľahnite čaru magickej Modrej hviezdy

Make the magic of a Blue Star shine on you

V historickej časti mesta pod Bratislavským hradom na Beblavého ulici existuje miesto, ktoré na vás zapôsobí čarom tradície aj magickou silou názvu a jeho symbolu. Blízkosť hviezdy totiž má energetizujúci vplyv, ktorý pôsobí na človeka mimoriadne pozitívne.

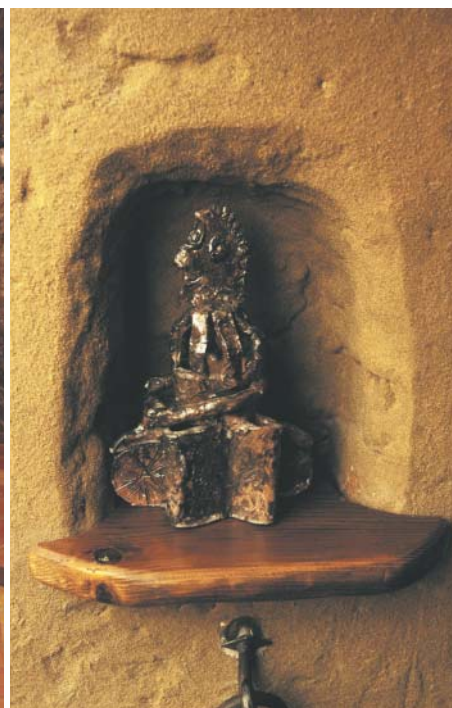
Názov reštaurácie Modrá hviezda vznikol už v osemdesiatych rokoch, jej noví majitelia priestory zrekonštruovali, ale iba preto, aby zachovali atmosféru podhradia z čias, keď bol Prešporok kozmopolitným mestom a ľudia si tu užívali zábavy, dobrého jedla a vína z okolitého regiónu. Nielen prostredie pripomína oslavované časy starého Prešporoka, v jedálnom lístku nájdete aj obľúbené jedlo básnika Petöfiho, ktorý v roku 1843 odpisoval spolu s Jozefom Kolmárom v dome stojacom na Beblavého, predtým Petöfiho ulici parlamentné správy z Uhorského snemu. Mimochodom, dom v ktorom je reštaurácia umiestnená, pochádza z neskorobarokového obdobia z poslednej štvrtiny osemnásteho storočia.

Aj ponuka jedál reštaurácie Modrá hviezda vychádza z tradičných gastronomických kultúr Rakúska, Maďarska a Slovenska.

In the historical part of the city under Bratislava castle in Beblaveho Street there is a place that will catch you by the magic of its tradition and the power of its name and symbol. Being close to a star has an energising influence that effects a person in a positive way.

The name of the restaurant Modra hviezda, Blue Star, was made in the 1980s. Its new owners reconstructed the space while maintaining the atmosphere of the district underneath the castle from the times when Prešporok, as Bratislava was called, was still very cosmopolitan and people enjoyed having a good time together, eating well and drinking good wine from the region.

It is not only the renovated interior that commemorates the great times of the old Prešporok. On the menu you will find the favourite meal of the poet Petöfi, who in the mid-1840s, together with Jozef Kalmar, in the house on Beblaveho Street reported the news from the Austro-Hungarian parliament. The building in which the restaurant is situated comes from the late baroque period of the last half of the eighteenth century.



Špecialitou studených drobností je takzvaný Prešporický lopár, na ktorom vám naservirujú výber všetkých druhov tých najklasickejších slovenských predjedál, čo by malo zasýtiť štyroch až piatich hostí.

Samozrejme, v ponuke je aj Sedmohradský – Székely guláš či klasický Kurací perkelt, ktorý tiež nikdy nechýbal na stoloch slovenských mám.

Z múčnikov nemôžete prehliadnúť klasické pirohy plnené džemom a posypané tvarohom. Víno je starostlivo vybrané z ponuky piatich výrobcov z malokarpatskej oblasti, doplnené značkami z Maďarska a Rakúska. Po dobrom obede, večeri či posezení pri dobrom vínu nezabudnite nahliadnúť do knihy hostí. Tak veru, hosťom reštaurácie Modrá hviezda bol kedysi aj Generalissimo Pinochet, bývalý minister zahraničných vecí Veľkej Británie Robin Cook, ale aj bývalý český prezident Václav Havel, ktorý tam napísal: „Dobře tady vaříte!“ Celkom dobré odporúčanie od znalca, čo povie? ■

Also the menu is based on the traditional gastronomy of Austria, Hungary and Slovakia. The speciality here is Prešporický lopar, in which all kinds of Slovak traditional snacks are served. The meal can feed from four to five guests. Of course there is Székely or Sedmohradsky gulash on the menu as well as Kuraci perkelt, a sort of Chicken sote, that used to be a staple on the tables of Slovak homes. From the deserts you cannot miss classical pirohy with jam and curds.

Wine is carefully selected from the production of five wine makers from the Small Carpathian region, complemented with brands from Hungary and Austria. After a good lunch or dinner or maybe only a glass of good wine, don't forget to look in the guest book. Yes, it's full of surprises You will find that Generalissimo Pinochet visited the restaurant as well as former Minister of Foreign Affairs of Great Britain Robin Cook and also the former president of the Czech Republic Vaclav Havel who wrote there: "You cook very well here!" Quite a recommendation from a gourmet. ■