



Program národnostno-etnického vysielania Rádia Patria	2
Rozhlas, Program národnostno-etnického vysielania Rádia Patria, 7. 9. 2022, 18:15	
Hlavnou úlohou manažéra je uvažovať o ľuďoch	3
Tlač, Trend, 8. 9. 2022	



Program národnostno-etnického vysielania Rádia Patria [↗](#)

7. 9. 2022, 18:15, Relácia: **Program národnostno-etnického vysielania Rádia Patria**, Stanica: **Rádio Regina (západ)**, Vydavateľ: **Rozhlas a televízia Slovenska**, Sentiment: **Neutrálny**, Téma: **Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach**, Kľúčové slová: **Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach**
Dosah: 11 836 GRP: 0,26 OTS: 0,00 AVE: 39090 Eur

[strojový prepis] ... *samosprávnych krajov, primátori, starosti ju krajského mesta, cisárske zastupiteľstva. O voľbách budeme za to dnes bez debaty a analyzovať. Tých od 19. dní v Rádiu Regina v besede s najprv našom hosťom bude politológ z Katedry politológie Filozofickej fakulty **univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach** docent Alexander Onufer Scott Adams, aby bližšie povieme, jak v...*



Hlavnou úlohou manažéra je uvažovať o ľuďoch [↗](#)

📅 8. 9. 2022, Zdroj: **Trend**, Strán: [52](#), [53](#), [54](#), [55](#), [56](#), Vydavateľ: **News and Media Holding a.s.**, Autor: **Vladimir Maťo**, Sentiment: **Pozitívny**, Téma: **Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach**, Kľúčové slová: **Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach**

Dosah: **34 000 GRP: 0,76 OTS: 0,01 AVE: 29499 Eur**

Rubrika: **MANAŽÉR ROKA 2022 NOMINÁCIA Č. 3**

Vodárenský kolos zmenil smerovanie a namiesto klesania ku dnu sa konečne vynára nad hladinu

Najväčšia vodárenská spoločnosť na Slovensku bola dlho trňom v oku akcionárov aj zákazníkov. Firma poznačená politickými vplyvmi aj toxickým vzťahom s dcérou však pred dvoma rokmi začala písať novú kapitolu svojho pôsobenia. V transparentnom výbere riaditeľa Bratislavskej vodárenskej spoločnosti (BVS) uspel právnik s talónom skúseností z nadnárodných korporácií. Peter Olajoš firmu úspešne ozdravil a teraz má ambíciu posunúť vpred celé odvetvie. Tento rok si preto vyslúžil nomináciu na prestížnu cenu TREND Manažér roka 2022.

Ako by ste zhodnotili svoje doterajšie pôsobenie v BVS?

Podarilo sa nám naplniť to, čo sme sľúbili. Postavili sme firmu z hlavy na nohy a dokázali sme, že štandardné manažérske postupy fungujú vo vodárňach rovnako ako v akomkoľvek inom sektore. Samozrejme, treba dávať pozor na detaily, ale to je otázka aplikácie.

Čo bolo z vášho pohľadu najdôležitejším krokom?

Prvý krok bol, že sme rok 2019 uzavreli tak, ako skutočne dopadol. V minulosti si manažmenty BVS aj akcionári medzi sebou klamali o tom, ako firma reálne vyzerá. My sme sa rozhodli, že povieme akcionárom pravdu. V roku 2019 sme preto vykázali stratu mínus 2,9 milióna eur. Na základe toho sme v roku 2020 pristúpili k zásadnému rozhodnutiu raz a navždy sa vyrovnat s témou Infra Services (IS).

Prečo bola firma Infra Services pre BVS problém?

V IS mala BVS podiel 51 percent. Vzájomný vzťah však bol nevýhodný a nevyhovujúci. Existovala zmluva, podľa ktorej sa akcionári napriek rozdielnemu podielu musia vždy jednomyselne dohodnúť. Inak nebolo možné prijať strategické rozhodnutie. Som rád, že sme ako nové predstavenstvo našli odvahu v čase prvej vlny pandémie prísť pred akcionárov a povedať, že chceme minoritného akcionára Infra Services vykúpiť.

Ako sa vám ich podarilo presvedčiť?

Ekonomicky aj manažérske to dávalo zmysel, ale nevedeli sme odhadnúť politikum za tým. Snažili sme sa veci od začiatku komunikovať správne a akcionárom hovoriť pravdu podporenú analýzami. Z tých vyšlo, že ak zaplatíme za IS rozumnú sumu, zbavíme sa komplikácií vyplývajúcich z minoritného akcionára a dostaneme „kľúče od miešačky“. Debaty boli tvrdé, ale v konečnom dôsledku všetky orgány vrátane valného zhromaždenia kúpu 49-percentného podielu od Grafobal Development schválili jednomyselne.

Čo nasledovalo po odkúpení minoritného podielu?

BVS sa v júli 2020 stala stopercentným akcionárom a začali sme robiť to, čo sa štandardne pri akvizíciách robí. Zdvojili sme pozície, to znamená, že kolegovia, ktorí boli za činnosti zodpovední v BVS, sa vo forme odberateľa preklpili aj na druhú stranu a de facto sami sebe objednávali a dodávali činnosti. Štvrtý štvrtrok 2020 nám ukázal, že existencia samostatného IS nedáva zmysel. Bola to zbytočná nákladová položka. Firmy sme zlúčili a odvtedy sa zameriavame len na to, na čo sa máme. Teda dodávku pitnej vody, fungovanie ČOV, kanalizácie, opravy.

Aká bola úloha Infra Services vo vzťahu k BVS v minulosti?

Firma IS slúžila okrem iného ako bloková výnimka na obstarávanie smerom von. Napríklad BVS si aj IT služby objednávala od IS, ale to ich takmer kompletne objednávalo v externom prostredí. To, čo obe firmy v minulosti obstarávali, dnes obstarávame nanovo cez oddelenie, ktoré sme vytvorili. Po príchode do BVS som našiel štyroch ľudí zodpovedných za obstarávanie v celej firme s ročným objemom zhruba päťdesiat miliónov eur. Dnes máme štandardizované oddelenie. Upratili sme v obstarávaní investícií a zaviedli model, ktorý zabezpečuje, že BVS má férových dodávateľov a dostáva rozumné ceny. Infra mala v zmysle zmluvy nárok dať si na čokoľvek, čo obstarala pre BVS, maržu desať percent. To zaniklo.

Za akcie Grafobal Developmentu ste zaplatili 10,5 milióna eur. Kedy sa táto investícia vráti?

V prvom rade to bola operácia zachraňujúca život. Desať a pol milióna je hraničná suma, pri ktorej sa nám nákup oplatil vzhľadom na koniec dlhodobej zmluvy, ktorú mali BVS a IS, a ktorá sa mala končiť 31. 12. 2022. Naše prepočty hovoria, že zaplatenú sumu sme mali doma k 31. 12. 2021. Už dnes sme v stave, keď sa nám vrátili všetky náklady na kúpu IS a sme dokonca v pluse viac ako päť miliónov eur. Viaceré efekty zlúčenia sa prejavujú naďalej. Efektívnosť je uložená v hospodárskom výsledku.



Akú stratégiu ste zvolili pri personálnych rozhodnutiach?

Jedným z prvých ľudí na palube bola pani Dominika Miklášová, špička v HR manažmente zo súkromného sektora. Chápala ako osobnú výzvu postaviť starostlivosť o ľudí v takejto firme nanovo. Rozhodli sme sa, z nášho pohľadu možno trochu rizikovo, dôverovať aj ľuďom, ktorí sú vnútri. Samozrejme, s výnimkou tých najtoxickjších. Na nižších pozíciách sme upratali formou štandardného náboru.

Bola v BVS pred vašim príchodom prezamestnanosť?

Počet zamestnancov bol zhruba optimálny. Problémom je, že firma je prestarnutá a činnosti, ktoré principiálne potrebuje, boli poddimenzované. Porovnali sme preto každú pracovnú pozíciu s trhom a zistili sme, že mnohé sú platovo pod úrovňou trhu. Niektoré až o tridsať percent. Rozhodli sme sa urobiť plošné zvýšenie predovšetkým na robotníckych profesiách a dnes môžem s pokojným svedomím povedať, že základný plat je porovnateľný s podobnou pozíciou kdekoľvek inde v bratislavskom regióne.

Podarilo sa vám ozdraviť najväčšiu vodárenskú firmu. Vidíte priestor na zmeny v odvetví ako takom?

Od januára 2023 bude platiť nové regulačné obdobie. Momentálne finalizujeme rokovania s Úradom pre reguláciu sieťových odvetví. Podoba novej regulácie je výsledkom ročnej práce, pri ktorej sme sa cez Asociáciu vodárenských spoločností zjednotili. My sme stomiliónová firma, všetci ostatní sú menší a povedomie o BVS v rámci vodárenstva nebolo ideálne. Trvalo nám hodnú chvíľu presvedčiť kolegov z AVS, že aj v Bratislave záleží na zvyšku Slovenska. Nápad debatovať ako rovný s rovným bol môj a teraz dúfame, že prideme do spoločného cieľa. Tým je zrealizovať nákladovosť vodárenstva. Laicky povedané, keď môže regulácia fungovať v teplárenstve, v plynárenstve a v elektroenergetike, môže fungovať aj vo vodárenstve.

Hovoríme teda o zvyšovaní cien vodného a stočného?

Na Slovensku máme obrovský komfort v tom, že kedykoľvek otvoríme vodovodný kohútik, tečie z neho neškodná a hygienicky bezproblémová pitná voda. V poplatkoch za elektrinu a zemný plyn a za vodu je obrovská disproporcía. Naše náklady sú pritom úplne rovnaké ako v elektroenergetike a plynárenstve. A to nikto nikdy nezohľadňoval. Musí prísť ku korekcii vnímania. Voda ako komodita dvadsiateho prvého storočia nebude lacná, a ak chceme zachovať štandard, ktorý máme, bude nás to niečo stáť.

Prečo ste sa rozhodli prejsť zo súkromnej sféry do verejnej?

Do výberu som šiel z čisto individualistických pohnútok. Na korporátne-súkromnej úrovni som dosiahol určitý strop. Pokračovať v kariére znamenalo buď čakať, alebo zabojsť, keď sa bude niekde obsadzovať vedúca pozícia. Čiže súkromnou motiváciou bol postup v kariére. Verejný sektor sa nikdy benefitmi ani finančne nevyrovná súkromnému. Pre špičkového človeka tak musí existovať aj iný typ motivácie. Existuje určité percento motivácie, ktoré sa nedá ohodnotiť peniazmi.

V čom vidíte najväčšie rozdiely medzi pôsobením v súkromnom a vo verejnom sektore?

Súkromný sektor vyžaduje jediný základný výsledok. Každého zaujíma výška dividendy či cena akcií. Vo verejnom sektore prišli aj dodatočné očakávania a ciele. Nemáme bežných zákazníkov, ale obyvateľov, ktorí nepotrebujú len profesionálnu službu, ale aj to, aby firma reflektovala, že oprava v husto zastavanom sídlisku nebude prebiehať, keď sú ľudia doma. Na druhej strane z hľadiska toho, ako firma funguje, verejný sektor preberá zlozvyky byrokracie. Keď som prišiel, ešte aj interné oznámenia išli z jednej kancelárie do druhej na papier. Potom je to rýchlosť rozhodovacích procesov. BVS má 89 akcionárov, miest a obcí s vlastnými zastupiteľstvami. Bolo potrebné naučiť sa veci vysvetľovať.

Cítite tlak zo strany akcionárov na to, ako máte podnik riadiť?

Pre mňa sa politikum končí na úrovni generálneho riaditeľa. Ak by som zistil, že táto základná dohoda sa nectí, čo sme už zažili v minulosti, tak na tom nechcem byť účastný. Sľub, že sme manažéri a nejdeme do funkcie ako politickí nominanti, je dodržaný. Nestalo sa, že by akcionár zdvihol telefón a povedal, že niečo musí nejako byť alebo niekto niekde musí byť.

S dnešnými skúsenosťami z BVS, uchádzali by ste sa o pozíciu riaditeľa firmy opäť?

Z hľadiska dohôd, ktoré som uzavrel ako nový generálny riaditeľ a predseda predstavenstva s akcionármi, bolo zo strany akcionárov všetko dodržané. A ja dúfam, že naše výsledky hovoria rovnako za seba. Čiže z môjho pohľadu, ak by som to mal zopakovať, tak určite áno. Bola a stále to je vynikajúca skúsenosť.

Je pre vás dôležitá transparentná komunikácia?

Výsledky raz ročne prezentujeme nielen akcionárom a v dozornej rade, ale aj pred príslušnými mestskými a obecnými zastupiteľstvami a verejnosťou. Rozhodli sme sa tak dobrovoľne. Zmenili sme aj komunikáciu vo vzťahu k zákazníkom. Mali sme priveľa kontaktných centier otvorených presne tak, ako to zákazníci nepotrebujú. Bežný zákazník pritom príde do vodárni možno raz-dvakrát za život. Dnes napríklad v Bratislavu a okolie servisujeme na jednom kontaktnom mieste v obchodnom centre a aj cez víkendy. Zákazník tam vybaví, čo



potrebuje, a to je podľa mňa obrovská zmena.

Ako by ste charakterizovali prácu vrcholového manažéra?

Pracoval som v globálnych korporáciách, kde som si uvedomil, že práca manažéra spočíva v dvoch veciach. Po prvé, generálny riaditeľ 90 percent svojho času venuje rozmyšľaniu o ľuďoch. Na nižších pozíciách je to penzum práce úplne iné. Aj keď máte svoj tím, zároveň máte množstvo iných povinností. V top manažérskej pozícii musíte otočiť a začať rozmyšľať o ľuďoch, s ktorými pracujete a hlavne ako sa im pracuje. Druhá vec, základná úloha manažéra je rozhodovať. Manažér by si mal vypočuť viacero názorov, zvážiť všetky za a proti, ale na konci celého procesu musí rozhodnúť. A len čo rozhodne, už sa ide podľa nastavenej línie.

Do akej miery dávate podriadeným voľnú ruku?

Každý manažér vyrástol ako odborník. Sú témy, v ktorých sa cítim viac doma a v ktorých idem na detail. Ale snažím sa dávať si pozor, aby som nemikromanažoval. Môjho vzťah k podriadeným alebo ku kolegom predstavenstva by sa dal charakterizovať slovami „dôveruj, ale preveruj“. Jednoducho, v momente, keď ma potrebujú, som tu. V prípade, že môj zásah nie je potrebný, tak ho jednoducho neurobím. Ak veci nefungujú tak, ako majú, tak sa treba posadiť a povedať, kde vidím chyby. Každý si zaslúži opravný termín.

Uplatňujete otvorenosť aj vo vzťahu k zamestnancom?

Verím, že atmosféra vo firme sa zmenila. Najmä mladší kolegovia prichádzajú s vlastnými nápadmi na zlepšenie. Príkladom je kolegyňa z divízie čistenia odpadových vôd. Prijímanie odpadových vôd bolo odjakživa problémom spôsobujúcim zvýšené náklady. Sadla si a za tri mesiace vypracovala systém, ktorý nám minulý rok priniesol úsporu 470-tisíc eur vo vyššej efektívnosti.

Ako vyzerá váš bežný pracovný deň?

Človek, ktorý robí niečo, čo ho baví, rozmyšľa nad robotou stále. Mojou základnou úlohou sú interní ľudia. Preto medzi deviatou a 15.30 hodinou nevybavujem e-maily ani telefonáty. Riešim rokovania a porady buď v kancelárii, alebo niekde inde. Na elektronickú komunikáciu mám čas ráno a prípadne večer. Popri tom je, samozrejme, množstvo iných záležitostí, ktorým sa treba urgentne venovať, ale to je štandardná manažérska práca.

Čo vám pomáha nabráť motiváciu?

V prvom rade je to šport. Najlepšiu kondičku som mal počas prvej vlny pandémie, keď som chodil do práce na bicykli. Na bicykli nemôžete vybavovať e-maily, čítať esemesky ani počúvať správy, môžete len bicyklovať. Počas druhej vlny pandémie som si zaobstaral nového psa a je to plemeno, ktoré potrebuje pohyb. Začal som preto robiť mushing, to znamená používať kolobežku ako psie záprahy na sucho. Je to približne hodina denne, neberiem so sebou mobil a je to fantastický oddych.

Nechcem byť mikromanažér. V prípade, že môj zásah nie je potrebný, tak ho jednoducho neurobím. Manažér by si mal vypočuť viacero názorov, zvážiť za a proti, ale na konci celého procesu musí rozhodnúť

161

percent je medziročný nárast zisku spoločnosti BVS

Štandardné manažérske postupy fungujú vo vodárňach rovnako ako v akomkoľvek inom sektore

Peter Olajoš

Ukončil štúdium práva doktorátom na **Univerzite Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach**. Z advokácie prešiel do energetiky. Pracoval v Slovenských elektrárnach, vo firmách E.ON či Energotel a dotiahol to až na pozíciu šéfa právneho oddelenia ZSE. Pôsobil aj na riadiacich pozíciách v stredoeurópskej štruktúre farmaceutickej firmy Novartis, neskôr ako globálny manažér automotive spoločnosti Garrett Advancing Motion. Generálnym riaditeľom a šéfom predstavenstva Bratislavskej vodárenskej spoločnosti sa stal v septembri 2019 na základe výberového konania.

Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s.

Tržby (mil. eur) Zisk (mil. eur)

2017 2018 2019 2020 2021

PRAMEN: FINSTAT

Foto – Michal Smrčok Foto – Michal Smrčok Foto – Michal Smrčok



Autor: Vladimír Maňo

Hlavnou úlohou manažéra je uvažovať o ľuďoch

Vodárenský kolos zmenil smerovanie a namiesto klesania ku dnu sa konečne vynára nad hladinu

Vladimír Maťo

Najväčšia vodárenská spoločnosť na Slovensku bola dlho trónom v oku akcionárov aj zákazníkov. Firma poznačená politickými vplyvmi aj toxickým vzťahom s dcérou však pred dvoma rokmi začala písať novú kapitolu svojho pôsobenia. V transparentnom výbere riaditeľa Bratislavskej vodárenskej spoločnosti (BVS) uspel právnik s talónom skúsenosti z nadnárodných korporácií. Peter Olajoš firmu úspešne ozdravil a teraz má ambíciu posunúť vpred celé odvetvie. Tento rok si preto vyslúžil nomináciu na prestížnu cenu TREND Manažér roka 2022.

Peter Olajoš

Ukončil štúdium práva doktorátom na Univerzite Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Z advokácie prešiel do energetiky. Pracoval v Slovenských elektrárnach, vo firmách E.ON či Energotel a dotiahol to až na pozíciu šéfprávnika ZSE. Pôsobil aj na riadiacich pozíciách v stredoeurópskej štruktúre farmaceutickej firmy Novartis, neskôr ako globálny manažér automotive spoločnosti Garrett Advancing Motion. Generálnym riaditeľom a šéfom predstavenstva Bratislavskej vodárenskej spoločnosti sa stal v septembri 2019 na základe výberového konania.

Ako by ste zhodnotili svoje doterajšie pôsobenie v BVS?

Podarilo sa nám naplniť to, čo sme sľúbili. Postavili sme firmu z hlavy na nohy a dokázali sme, že štandardné manažérske postupy fungujú vo vodárňach rovnako ako v akomkoľvek inom sektore. Samozrejme, treba dávať pozor na detaily, ale to je otázka aplikácie.

Čo bolo z vášho pohľadu najdôležitejším krokom?

Prvý krok bol, že sme rok 2019 uzavreli tak, ako skutočne dopadol. V minulosti si manažmenty BVS aj akcionári medzi sebou klamali o tom, ako firma reálne vyzerá. My sme sa rozhodli, že povieme akcionárom pravdu. V roku 2019 sme preto vykázali stratu mínus 2,9 milióna eur. Na základe toho sme v roku 2020 pristúpili k zásadnému rozhodnutiu raz a navždy sa vyrovnat s témou Infra Services (IS).

Prečo bola firma Infra Services pre BVS problém?

V IS mala BVS podiel 51 percent. Vzájomný vzťah však bol nevhodný a nevyhovujúci. Existovala zmluva, podľa ktorej sa akcionári napriek rozdielnemu podielu

musia vždy jednomyselne dohodnúť. Inak nebolo možné prijať strategické rozhodnutie. Som rád, že sme ako nové predstavenstvo našli odvahu v čase prvej vlny kovidu prísť pred akcionárov a povedať, že chceme minoritného akcionára Infra Services vykúpiť.

Štandardné manažérske postupy fungujú vo vodárňach rovnako ako v akomkoľvek inom sektore

Ako sa vám ich podarilo presvedčiť?

Ekonomicky aj manažérsky to dávalo zmysel, ale nevedeli sme odhadnúť politikum za tým. Snažili sme sa veci od začiatku komunikovať správne a akcionárom hovoriť pravdu podporenú analýzami. Z tých vyšlo, že ak zaplatíme za IS rozumnú sumu, zbavíme sa komplikácií vyplývajúcich z minoritného akcionára a dostaneme „kľúče od miešačky“. Debaty boli tvrdé, ale v konečnom dôsledku všetky orgány vrátane valného zhromaždenia kúpu



Foto - Michal Semelák



49-percentného podielu od Grafobal Development schválili jednomyseľne.

Čo nasledovalo po odkúpení minoritného podielu?

BVS sa v júli 2020 stala stopercentným akcionárom a začali sme robiť to, čo sa štandardne pri akvizíciách robí. Zdvojili sme pozície, to znamená, že kolegovia, ktorí boli za činnosti zodpovední v BVS, sa vo forme odberateľa preklopili aj na druhú stranu a de facto sami seba objednávali a dodávali činnosti. Štvrtý štvrtrok 2020 nám ukázal, že existencia samostatného IS nedáva zmysel. Bola to zbytočná nákladová položka. Firmy sme zlúčili a odvtedy sa zameriavame len na to, na čo sa máme. Teda dodávku pitnej vody, fungovanie ČOV, kanalizácie, opravy.

Aká bola úloha Infra Services vo vzťahu k BVS v minulosti?

Firma IS slúžila okrem iného ako bloková výnimka na obstarávanie smerom von. Napríklad BVS si aj IT služby objednávala od IS, ale to ich takmer kompletne objednávalo v externom prostredí. To, čo obe firmy v minulosti obstarávali, dnes obstarávame nanovo cez oddelenie, ktoré sme vytvorili. Po príchode do BVS som našiel štyroch ľudí zodpovedných za obstarávanie v celej firme s ročným objemom zhruba päťdesiat miliónov eur. Dnes máme štandardizované oddelenie. Upratili sme v obstarávaní investícií a zaviedli model, ktorý zabezpečuje, že BVS má férových dodávateľov a dostáva rozumné ceny. Infra mala v zmysle zmluvy nárok dať si na čokoľvek, čo obstarala pre BVS, maržu desať percent. To zaniklo.

Za akcie Grafobal Developmentu ste zaplatili 10,5 milióna eur. Kedy sa táto investícia vráti?

V prvom rade to bola operácia zachraňujúca život. Desať a pol milióna je hraničná suma, pri ktorej sa nám nákup oplatil vzhľadom na koniec dlhodobej zmluvy, ktorú mali BVS a IS, a ktorá sa mala končiť 31. 12. 2022. Naše prepočty hovoria, že zaplatenú sumu sme mali doma



k 31. 12. 2021. Už dnes sme v stave, keď sa nám vrátili všetky náklady na kúpu IS a sme dokonca v pluse viac ako päť miliónov eur. Viaceré efekty zlúčenia sa prejavujú naďalej. Efektívnosť je uložená v hospodárskom výsledku.

Akú stratégiu ste zvolili pri personálnych rozhodnutiach?

Jedným z prvých ľudí na palube bola pani Dominika Miklášová, špička v HR manažmente zo súkromného sektora. Chápala ako osobnú výzvu postaviť starostlivosť o ľudí v takejto firme nanovo. Rozhodli sme sa, z nášho pohľadu možno trochu rizikovo, dôverovať aj ľuďom, ktorí sú vnútri. Samozrejme, s výnimkou tých najtoxickejších. Na nižších pozíciách sme upratili formou štandardného nábora.

Bola v BVS pred vašim príchodom prezamestnanosť?

Počet zamestnancov bol zhruba optimálny. Problémom je, že

firma je prestarnutá a činnosti, ktoré principiálne potrebuje, boli poddimenzované. Porovnali sme preto každú pracovnú pozíciu s trhom a zistili sme, že mnohé sú platovo pod úrovňou trhu. Niektoré až o tridsať percent. Rozhodli sme sa urobiť plošné zvýšenie predovšetkým na robotníckych profesiách a dnes môžem s pokojným svedomím povedať, že základný plat je porovnateľný s podobnou pozíciou kdekoľvek inde v bratislavskom regióne.

Podarilo sa vám ozdraviť najväčšiu vodárenskú firmu. Vidíte priestor na zmeny v odvetví ako takom?

Od januára 2023 bude platiť nové regulačné obdobie. Momentálne finalizujeme rokovania s Úradom pre reguláciu sieťových odvetví. Podoba novej regulácie je výsledkom ročnej práce, pri ktorej sme sa cez Asociáciu vodárenských spoločností zjednotili. My sme stomiliónová firma, všetci ostatní sú menší a povedomie o BVS

Foto - Michal Smolček

161

percent je medzročný nárast zisku spoločnosti BVS



v rámci vodárenstva nebolo ideálne. Trvalo nám hodnú chvíľu presvedčiť kolegov z AVS, že aj v Bratislave záleží na zvyšku Slovenska. Nápad debatovať ako rovný s rovným bol môj a teraz dúfame, že prideme do spoločného cieľa. Tým je zrealizovať nákladovosť vodárenstva. Laicky povedané, keď môže regulácia fungovať v teplárenstve, v plynárenstve a v elektroenergetike, môže fungovať aj vo vodárenstve.

Hovoríme teda o zvyšovaní cien vodného a stočného?

Na Slovensku máme obrovský komfort v tom, že kedykoľvek otvoríme vodovodný kohútik, tečie z neho neškodná a hygienicky bezproblémová pitná voda. V poplatkoch za elektrinu a zemný plyn a za vodu je obrovská disproporcija. Naše náklady sú pritom úplne rovnaké ako v elektroenergetike a plynárenstve. A to nikto nikdy nezohľadňoval. Musí prísť ku korekcii vnímania.

Voda ako komodita dvadsiateho prvého storočia nebude lacná, a ak chceme zachovať štandard, ktorý máme, bude nás to niečo stáť.

Prečo ste sa rozhodli prejsť zo súkromnej sféry do verejnej?

Do výberu som šiel z čisto individualistických pohnútok. Na korporátne-súkromnej úrovni som dosiahol určitý strop. Pokračovať v kariére znamenalo buď čakať, alebo zabojovať, keď sa bude niekde obsadzovať vedúca pozícia. Čiže súkromnou motiváciou bol postup v kariére. Verejný sektor sa nikdy benefitmi ani finančne nevyrovná súkromnému. Pre špičkového človeka tak musí existovať aj iný typ motivácie. Existuje určité percento motivácie, ktoré sa nedá ohodnotiť peniazmi.

V čom vidíte najväčšie rozdiely medzi pôsobením v súkromnom a vo verejnom sektore?

Súkromný sektor vyžaduje jediný základný výsledok. Každého zaujíma výška dividendy či cena akcií. Vo verejnom sektore prišli aj dodatočné očakávania a ciele. Nemáme bežných zákazníkov, ale obyvateľov, ktorí nepotrebujú len profesionálnu službu, ale aj to, aby firma reflektovala, že oprava v husto zastavanom sídlisku nebude prebiehať, keď sú ľudia doma. Na druhej strane z hľadiska toho, ako firma funguje,

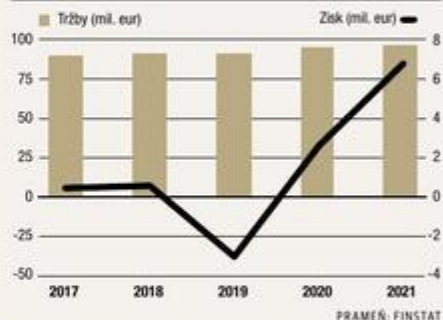
Manažér by si mal vypočít viacero názorov, zvážiť za a proti, ale na konci celého procesu musí rozhodnúť

verejný sektor preberá zlovyky byrokracie. Keď som prišiel, ešte aj interné oznámenia išli z jednej kancelárie do druhej na papieri. Potom je to rýchlosť rozhodovacích procesov. BVS má 89 akcionárov, miest a obcí s vlastnými zastupiteľstvami. Bolo potrebné naučiť sa veci vysvetľovať.

Cítite tlak zo strany akcionárov na to, ako máte podnik riadiť?

Pre mňa sa politikum končí na úrovni generálneho riaditeľa.

Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s.



Ak by som zistil, že táto základná dohoda sa nectí, čo sme už zažili v minulosti, tak na tom nechcem byť účastný. Sľub, že sme manažéri a nejdeme do funkcie ako politickí nominanti, je dodržaný. Nestalo sa, že by akcionár zdvihol telefón a povedal, že niečo musí nejaký byť alebo niekto niekde musí byť.

S dnešnými skúsenosťami z BVS, uchádzali by ste sa o pozíciu riaditeľa firmy opäť?

Z hľadiska dohôd, ktoré som uzavrel ako nový generálny riaditeľ a predseda predstavenstva s akcionármi, bolo zo strany akcionárov všetko dodržané. A ja dúfam, že naše výsledky hovoria rovnako za seba. Čiže z môjho pohľadu, ak by som to mal zopakovať, tak určite áno. Bola a stále to je vynikajúca skúsenosť.

Je pre vás dôležitá transparentná komunikácia?

Výsledky raz ročne prezentujeme nielen akcionárom a v dozornej rade, ale aj pred príslušnými mestskými a obecnými zastupiteľstvami a verejnosťou. Rozhodli sme sa tak dobrovoľne. Zmenili sme aj komunikáciu vo vzťahu k zákazníkom. Mali sme priveľa kontaktných centier otvorených presne tak, ako to zákazníci nepotrebujú. Bežný zákazník pritom príde do vodárni možno raz-dvakrát za život. Dnes napríklad v Bratislavu a okolie servisujeme na jednom kontaktnom mieste v obchodnom



centre a aj cez vikendy. Zákazník tam vybaví, čo potrebuje, a to je podľa mňa obrovská zmena.

Ako by ste charakterizovali prácu vrcholového manažéra?

Pracoval som v globálnych korporáciách, kde som si uvedomil, že práca manažéra spočíva v dvoch veciach. Po prvé, generálny riaditeľ 90 percent svojho času venuje rozmyšľaniu o ľuďoch. Na nižších pozíciách je to penzum práce úplne iné. Aj keď máte svoj tím, zároveň máte množstvo iných povinností. V top manažérskej pozícii musíte otočiť a začať rozmyšľať o ľuďoch, s ktorými pracujete a hlavne ako sa im pracuje. Druhá vec, základná úloha manažéra je rozhodovať. Manažér by si mal vypočítť viacero

názorov, zväziť všetky za a proti, ale na konci celého procesu musí rozhodnúť. A len čo rozhodne, už sa ide podľa nastavenej línie.

Do akej miery dávate podriadeným voľnú ruku?

Každý manažér vyrástol ako odborník. Sú témy, v ktorých sa cítim viac doma a v ktorých idem na detail. Ale snažím sa dávať si pozor, aby som nemikromanažoval. Môjho vzťah k podriadeným alebo ku kolegom predstavenstva by sa dal charakterizovať slovami „dôveruj, ale preveruj“. Jednoducho, v momente, keď ma potrebujú, som tu. V prípade, že môj zásah nie je potrebný, tak ho jednoducho neurobím. Ak veci nefungujú tak, ako majú, tak sa

treba posadiť a povedať, kde vidím chyby. Každý si zaslúži opravný termín.

Uplatňujete otvorenosť aj vo vzťahu k zamestnancom?

Verím, že atmosféra vo firme sa zmenila. Najmä mladší kolegovia prichádzajú s vlastnými nápadiami na zlepšenie. Príkladom je kolegyňa z divízie čistenia odpadových vôd. Prijímanie odpadových vôd bolo odjakživa problémom spôsobujúcim zvýšené náklady. Sadla si a za tri mesiace vypracovala systém, ktorý nám minulý rok priniesol úsporu 470-tisíc eur vo vyššej efektívitve.

Ako vyzerá váš bežný pracovný deň?

Človek, ktorý robí niečo, čo ho baví, rozmyšľa nad robotou stále. Mojou základnou úlohou sú interní ľudia. Preto medzi deviatou a 15.30 hodinou nevybavujem e-maily ani telefonáty. Riešim rokovania a porady buď v kancelárii, alebo niekde inde. Na elektronickú komunikáciu mám čas ráno a prípadne večer. Popri tom je, samozrejme, množstvo iných záležitostí, ktorým sa treba urgentne venovať, ale to je štandardná manažérska práca.

Nechcem byť mikromanažér. V prípade, že môj zásah nie je potrebný, tak ho jednoducho neurobím

Čo vám pomáha nabrať motiváciu?

V prvom rade je to šport. Najlepšiu kondičku som mal počas prvej vlny pandémie, keď som chodil do práce na bicykli. Na bicykli nemôžete vybavovať e-maily, čítať esemesky ani počúvať správy, môžete len bicyklovať. Počas druhej vlny pandémie som si zaobstaral nového psa a je to plemeno, ktoré potrebuje pohyb. Začal som preto robiť mushing, to znamená používať kolobežku ako psie zápražy na sucho. Je to približne hodina denne, neberiem so sebou mobil a je to fantastický oddych. 🐾

Foto - Michal Smieček

