

Nastavenie spolupráce medzi majiteľom rodinného podniku a externým manažérom

O čom všetkom treba hovoriť



V jednom z predošlých príspevkov sme písali o špecifikách vyhľadávania vrcholových manažérov pre rodinné podniky z externého prostredia. Podstatné pri tom je dopriať si na rozhodovanie o angažova-

ní konkrétneho manažéra dostatok času a podľa možností absolvovať viacero osobných stretnutí. S kandidátmi sa treba podrobne porozprávať o vyznávaných hodnotách, životnej filozofii nielen v pracovnom, ale aj v súkromnom živote, predstavách o vzájomnej spolupráci a ďalších dôležitých záležitostiach.

Keď je majiteľ rozhodnutý prijať na pozíciu vo vedení firmy konkrétneho vhodného kandidáta, môže pokračovať ďalšie zladovanie predstáv oboch strán. Ešte pred podpisom pracovnej zmluvy a začatím pracovného pomeru je potrebné vyjasniť si čo najviac detailov týkajúcich sa budúcej stratégie rodinného podniku, vytýčených cieľov, firemnej kultúry a operatívneho fungovania. Pri pozícii výkonného riaditeľa je obzvlášť kritické dohodnúť a nastaviť konkrétne kompetencie medzi ním a majiteľom firmy, štatutárne záležitosti, schvaľovacie a rozhodovacie právomoci a spôsob vzájomnej spolupráce a komunikácie. Okrem toho treba spoločne prebrať aj vzťahy a komunikáciu so zamestnancami, zákazníkmi a s externými partnermi.

V rodinnej firme však nejednajú len vzťahy, ktoré sa bezprostredne týkajú interného a externého prostredia. Netreba zabudnúť „ošetriť“ aj postavenie a právomoci ostatných členov rodiny. Tých, ktorí vo firme pracujú, aj tých, ktorí sú mimo firemného života. Samozrejme, nie je nevyhnutné všetko napísať a zmluvne podpísať, avšak treba sa o tom porozprávať, aby majiteľ i manažér dospeli k vzájomnému porozumeniu a vyjasneniu svojich pozícií a právomocí. Najdôležitejšie záležitosti je dobré „podchytiť“ písomne priamo v manažérskej zmluve alebo interných dokumentoch, akými sú organizačný poriadok alebo vnútropodnikové smernice. Vzhľadom na rozsah spomínanej problematiky je dobré, keď sa pri jej riešení majitelia s dôverou obrátia na nezávislého poradcu.

Spomínané stretnutia, diskusie, brainstormingy a vzájomné spoznávanie externého manažéra s majiteľom, prípadne s ďalšími členmi vlastníckej rodiny umožnia obojstranným stranám predísť viacerým budúcim nedorozumeniam, prípadne až konfliktom a sú dobrým základom pre budúcu úspešnú spoluprácu a rozvoj rodinného podniku.

*Mario Fondati, partner Amrop
Family Business Practice Leader*