

Súhlasí s názorom, že je rázny typ. "To by ani inak nešlo. S tichou povahou by som tu nič nevyriešila. Ľudí bolo treba podchytiť, nabudiť, strhnúť. Musela som si vedieť vybudovať tím," vysvetľuje predsedníčka predstavenstva a výkonná riaditeľka spoločnosti Texiplast Ivanka pri Nitre Jana Kováčová.

Firma, ktorej šéfuje, musela za posledné roky prejsť rozsiahlou reštrukturalizáciou. Razantné zmeny v podniku sa začali po hodnotení polročných výsledkov v lete roku 2003. Po ultimáte majoritného vlastníka (patrí do skupiny Kord Group, Veľká nad Veličkou).

"Majiteľ povedal dosť. Buď sa firma zmobilizuje a naberie nový dych alebo pôjde do exekúcie," spomína Jana Kováčová.

Firma pri Nitre niekoľko rokov produkovala stratu. Mala problémy s financovaním. Nebolo peňazí na surovinu, na výplaty. Začarovaný kruh.

Vlastník ustanovil trojčlenný krízový manažment. Jane Kováčovej ponúkol miesto výrobnéj riaditeľky (dovtedy pracovala ako vedúca odboru riadenia kvality). O niekoľko mesiacov neskôr v januári 2004 dostala od neho ponuku firme šéfovať. "Bola to pre mňa skutočne veľká výzva. Šanca, ktorá neprichádza každý deň, šanca vyskúšať si, čo človek dokáže" vysvetľuje motívy svojho rozhodnutia.

Chcela tiež pokračovať v práci, začaté veci dotiahnuť do konca. Lákalo ju byť pritom, keď fabrika prejde bodom zlomu a začne profitovať, keď sa stane uznávaným členom celej skupiny.

Pád sa podarilo zastaviť

"Krizový manažment sa mal zhruba za pol roka pokúsiť čo najviac stiahnuť veľkú stratu a dokázať, že firma má perspektívu ďalšej existencie. Materská spoločnosť chcela vidieť pozitívne zmeny a obrat vo výrobe i finančnej oblasti," dopĺňa.

Predpokladom zmien bola hĺbková ekonomická analýza firmy. Vedenie sa sústredilo na pomenovanie a analýzu základných problémov vo všetkých oblastiach, snažilo sa ich postupne, čo najviac optimalizovať. "Hľadali sme rezervy, snažili sa eliminovať straty vo výrobe," približuje predchádzajúce obdobie.

Analýzy odhalili aj veľkú prezamestnanosť. Firma mala vtedy 174 zamestnancov. Postupne, v niekoľkých etapách, sa ich počet znížil na 68 ľudí.

Popri významnej redukcii počtu pracovníkov sa snažili o zvyšovanie efektívnosti výroby. Zvolili si cestu produkcie výrobkov s vyššou pridanou hodnotou.

Pád firmy sa v roku 2004 podarilo zastaviť. Plán stanovený na tento rok - byť kdesi okolo nuly - prekročili. "Dosiahli sme desaťmiliónový zisk. Zopakovali sme ho aj nasledujúci rok," dopĺňa Jana Kováčová.



Predsedníčka predstavenstva a výkonná riaditeľka spoločnosti Texiplast Ivanka pri Nitre Jana Kováčová. Snímka hn/Štefan Laktiš

Obdobie rozvoja firmy

Na základe dobrých ekonomických výsledkov materská spoločnosť odobrila rozvojový program Texiplastu. Odborníci pripravili program budovania moderného podniku. "Mnohé sme prebrali od matky, sčasti sme išli aj vlastnou cestou. Naším strategickým cieľom do budúcnosti je stať sa najvýznamnejším výrobcom tkaných geotextílií v Európe," prezrádza.

O tom, že je už firma stabilizovaná, svedčí podľa nej fakt, že vlani získala bankový úver. Peniaze išli na zníženie energetickej náročnosti výroby i generálnu opravu liniek. V najbližších dňoch pribudnú vo výrobe nové, moderné stroje. Investície pôjdu aj do vytvorenia bezodpadovej výroby polypropylénových pásov.

Vo firme dnes v štyroch zmenách pracuje zhruba 90 ľudí. V blízkej budúcnosti by počet zamestnancov mal prevýšiť stovku (firma zvyšuje stavy len pracovníkov vo výrobe). Produktivita práce sa v podniku v priebehu dvoch rokov zvýšila dvojnásobne.

Texiplast je vyslovene výrobnou jednotkou skupiny. O obchod, nákup surovín i predaj výrobkov, služby servisu, ako aj výskum a vývoj sa stará materská spoločnosť.

Zmeny si vyžiadali aj bezsenné noci

O tom, že sa firme darí, svedčia aj moderné - vynovené administratívne i sociálne priestory.

Napríklad šatne zamestnancov pripomínajú priestory v modernom fitnescentre.

Zmeny vo firme však - ako spomína Jana Kováčová - nešli ľahko a boli veľmi bolestivé. Ľudia boli už dlhšie obdobie plní dezilúzie, a postupne sa k tomu pridala aj strach o svoje miesta. Najprv im bolo treba vysvetliť, že celé snaženie má zmysel, že sa raz prejaví na pozitívnych výsledkoch.

Veľmi dôležité bolo komunikovať každý, hoci aj malý úspech," hovorí.

Všetko, čo sa dialo, sa jej ľudsky veľmi dotýkalo. Zamestnancov poznala veľmi dobre, s mnohými si bola blízka, veď vo firme už pracovala niekoľko rokov. "Stálo ma to veľa bezsenných nocí," spomína Oporou i motiváciou v tomto ťažkom období bolo pre ňu poznanie, že má jasný cieľ, za ktorým ide. Uvedomovala si tiež, že má veľkú zodpovednosť za ďalší osud firmy, i ľudí, ktorí by v nej mohli pracovať.

Cení si lojalitu i zodpovednosť

Na ľuďoch si okrem už spomínanej zodpovednosti cení predovšetkým lojalitu, ako aj to, keď vedia byť členmi tímu. "To bolo pri revitalizácii hádam to najdôležitejšie. Zmeny by sa nám nepodarilo urobiť, ak by sa každý z nás hral len na vlastnom piesočku. Museli sme sa vedieť zomknúť," vysvetľuje.

Zodpovednosť považuje za jednu z najdôležitejších vlastností človeka. "Viedli ma k nej moji rodičia a rovnako som sa snažila vychovávať aj svoje deti. O zodpovednosti je celý náš život," dopĺňa.

Práca ju baví. Prečo? "Je veľmi dynamická. Každý deň je iný, no ideme za tým istým strategickým cieľom," vysvetľuje.

Prácu prakticky nikdy nevypúšťa z hlavy. Nad problémami rozmýšľa aj doma, i keď sa napríklad

prebudí v noci.

Dôsledne vyžaduje plnenie úloh. "Doslova sme utiekli hrobárovi z lopaty. Keď nad vami visí Damoklov meč, tak si tieto zásady veľmi rýchlo osvojíte," dodáva.

Šéf by mal byť spravodlivý

Manažérske schopnosti Jany Kováčovej prešli krstom ohňom. Aké vlastnosti podľa nej potrebuje dobrý šéf? "Mal by byť predovšetkým spravodlivý. Často musí robiť nepopulárne rozhodnutia a ľudia nesmú mať pocit, že niekoho uprednostňuje. Musí byť čestný a vždy začínať sám od seba. Nie je to len fráza, mal by byť dobrým príkladom pre ostatných," hovorí.

Dôležitá je tiež podľa nej schopnosť komunikovať. Možno aj vďaka tejto prednosti si ju - uvažuje - vlastník vybral za šéfkou (je jedinou ženou na čele podniku v rámci celej skupiny).

Ako pokračuje, dobrý manažér by mal ísť postupne, no nekompromisne za svojimi cieľmi.

Rešpekt sa snaží vybudovať svojou prácou.

A čo jej dodáva energiu pracovať? Optimizmus, chuť niečo dokázať, chuť bojovať s prekážkami, cieľavedomosť. "Optimizmus mi bol asi daný do vienka. Myslím si, že je veľmi dôležitý rovnako ako napríklad nadhľad samej nad sebou," uzatvára Jana Kováčová.



„Vo výrobe sa cítim ako ryba vo vode. Výrobné procesy poznám aj z technickej stránky,“ hovorí predsedníčka predstavenstva a výkonná riaditeľka spoločnosti Texiplast Ivanka pri Nitre Jana Kováčová. Vyštudovala analytickú chémiu na Prírodovedeckej fakulte Univerzity Jána Evangelisty Purkyňa (dnešnej Masarykovej univerzity) v Brne. Vo firme Texiplast pracuje od augusta 1997, začínala ako vedúca odboru riadenia kvality. Mala za úlohu vybudovať vo firme systém riadenia kvality podľa noriem ISO 9000.

Texiplast sa špecializuje na výrobu technických tkanín, predovšetkým tkaných polypropylénových ale aj polyesterových geotextílií. Snímka hn/Štefan Laktiš