

Vrcholový manažér – požiadavky, nároky a zmeny v prístupe

Jozef GAJDOŠ

Úvod

Príbehy zrodené z historického optimizmu osvietenstva predpokladajú, že pokrok je blahodárny a evolučne zákonitý. „Náš najdôležitejší produkt je pokrok“, prezentoval na obrazovke v prvých rokoch televízie vtedajší hovorca koncernu General Electric Ronald Reagan. Keďže zatiaľ všetci ľudia žijú na Zemi, jeho vyvrcholením je zjednotenie ľudstva.

Pokrok v rôznych podobách a formách je dôvodom kvalitatívnych zmien aj v manažmente, vo väčšej miere sa prejavujú konvergenčné procesy (výrobné stratégie, logistika, optimalizácia výrobných systémov), ktoré je potrebné zosúladiť s divergentnými silami (preferencia zákazníkov, národné politiky).

Cieľom príspevku je pokúsiť sa identifikovať vplyv, aký má pokrok na manažment a požiadavky kladené na manažérov a ich prácu. Vzhľadom na rozsah príspevku, vzdelanie a doterajšie odborné skúsenosti, je nutné konštatovať, že z množstva aspektov, ktoré by mali byť zohľadnené pri spracovaní danej témy, budú prevažovať aspekty ekonomické.

1. Premisy v manažmente

Spoločenské vedy, medzi ktorá zaradíme aj manažment, sa zaoberajú správaním ľudí a ľudských inštitúcií. Ich praktický vykonávatelia majú tendenciu chovať sa tak, ako im velia základné premisy ich odboru.

„Základné premisy týkajúce sa reality tvoria paradigmy každej spoločenskej vedy, akou je aj manažment. Tie sú obvykle zakotvené v podvedomí vedcov, autorov, učiteľov i praktických pracovníkov danom odbore. Prítom však tieto premisy do značnej miery rozhodujú o tom, čo príslušný vedný odbor, teda vedci, autori, učители a pracovníci praxe, považujú za realitu. Základné premisy o realite v každom vednom odbore určujú, na čo sa tento odbor sústreďí. Determinujú, čo sa v odbore považuje za fakty, a dokonca aj to, čo je vlastne predmetným obsahom odboru. Rovnaké premisy tiež v prevažnej miere determinujú, čo sa v odbore berie na ľahkú váhu alebo odsúva stranou ako nepríjemná výnimka. Rozhodujú ako o tom, čomu sa v príslušnom odbore venuje pozornosť, tak o tom, čo sa zanedbáva alebo ignoruje“ (2, s.13).

Sociálne prostredie, v ktorom žijeme, je vystavené neustálym zmenám. To znamená, že premisy, ktoré platia, sa môžu behom krátkeho časového okamihu stať neplatnými alebo dokonca zavádzajúcimi. Napriek tomu sú tieto premisy zriedka explicitne definované, analyzované, obhajované alebo napádané.

Klasický prístup teórie manažmentu vychádza z dvoch súborov premís, pokiaľ ide o realitu riadenia (2, s.14).

Prvý súbor premís sa týka podstaty manažmentu ako vedeckej disciplíny:

- Manažment rovná sa podnikový manažment;
- Existuje, alebo musí existovať, jediná správna organizačná štruktúra;
- Existuje, alebo musí existovať, jediná správna metóda riadenia ľudí.

Z druhého súboru premís vychádza prax manažmentu:

- Technológia, trhy a koneční používatelia sú dané;
- Pôsobnosť manažmentu je právne vymedzená;
- Manažment je interne orientovaný;
- Ekonomika definovaná hranicami národného štátu je „životným prostredím“ podniku a jeho manažmentu.

Až po začiatok 80-tych rokov boli uvedené premisy, s výnimkou prvej, dostatočne blízke skutočnosti, teda aj funkčne použiteľné pre výskum, odborné články, výučbu alebo riadiacu prax. V súčasnosti sa stávajú prekážkami teoretického aj praktického rozvoja manažmentu. Je teda nutné uvedené premisy prehodnotiť a pokúsiť sa formulovať premisy nové (2, s.15).

Nové premisy, z ktorých by mohol vychádzať súčasný manažment, ponúkol do diskusie Peter Drucker (2, s. 18 - 43). Podľa jeho názoru by nimi mohli byť:

- Manažment je špecifickým a charakteristickým nástrojom každej organizácie;
- Manažment musí hľadať organizačnú štruktúru, ktorá zodpovedá stanovenej úlohe;
- Ľudia sa neriadia, ale vedú, pričom cieľom je produktívne využitie predností a znalostí každého jedinca;
- Základom pre formuláciu riadiacej stratégie sú zákaznícke hodnoty a rozhodnutia zákazníkov o rozdeľovaní ich disponibilných príjmov, nie technológia a konečné použitie;
- Pôsobnosť manažmentu nie je vymedzená právne, ale musí zahrňovať celý proces a byť sústredená na výkonnosť v každom článku reťazca;
- Manažérsku prax bude treba stále vo väčšej miere vymedzovať z prevádzkového ako z politického hľadiska;
- Zmyslom manažmentu sú výsledky danej inštitúcie, ktoré sa však prejavujú v jej externom prostredí.

O všetkých ponúknutých premisách by bolo možné polemizovať, modifikovať ich či nahradiť, jedno však je zrejmé – treba hľadať nové premisy, ktoré by zodpovedali zmeneným podmienkam. Aj keď ešte nejestvuje konsenzus pri ich identifikovaní, práca vrcholových manažérov sa mení. Pohľad na tieto zmeny je ponúknutý v dvoch rovinách – cez požiadavky a nároky na kompetencie, cez zmeny základných atribútov v prístupe vrcholového manažéra.

2. Vrcholový manažér – požiadavky a nároky na kompetencie

Dynamika súčasného sociálneho a ekonomického prostredia so sebou prináša zmeny rôznej kvality, kvantity a intenzity. Vzhľadom k týmto skutočnostiam rastie tlak na manažérov. V rámci medzinárodného stretnutia odborníkov na ľudské zdroje, ktoré sa konalo roku 2001 vo Veľkej Británii, sa účastníci podrobne zaoberali riadením nadnárodných multikultúrnych firiem. Účastníci sympózia pritom spolupracovali na projekte identifikácie globálneho manažéra. Závety ich práce vyústili do vymedzenia základných požiadaviek a nárokov na kompetencie ideálneho globálneho manažéra.

Najčastejšie požiadavky kladené na vrcholového manažéra, ktoré vyplynuli z diskusie, sú zhrnuté v Tabuľke č. 1. Tieto požiadavky na ideálneho globálneho manažéra nie sú vyčerpávajúce, ale opakovane sa vyskytovali vo vystúpeniach odborníkov na ľudské zdroje na uvedenom fóre. Ako je možné vidieť z Tabuľky č. 1, dôraz je kladený na všestrannosť a multinacionalitu vo vzdelaní, schopnostiach, skúsenostiach, ale aj v osobnom profile.

Tabuľka č. 1

Požiadavky na ideálneho globálneho manažéra

Oblasť	Požiadavky
Vzdelanie	- Absolvent vysokej školy, ktorá je nadnárodne zameraná, alebo štúdium v zahraničí; - Absolútórium MBA je výhodou, nie je však podmienkou;
Jazykové schopnosti	- Znalosť viacerých svetových jazykov je nutnosťou;
Rodinné zázemie	- Prednosťou globálneho manažéra je, keď pochádza z kultúrne zmiešanej rodiny, alebo sám žije v zmiešanom manželstve;
Skúsenosti	- Predošlá manažérska skúsenosť v riadení firmy v zahraničí, v odlišnej kultúrnej oblasti; - Skúsenosti z vykonávania rôznych prác vyžadujúcich rozdielne vedomosti, vrátane rôznych rolí v rôznych prostrediach;
Výsledky	-Predchádzajúce úspešné dosahovanie pozitívnych výsledkov;
Schopnosti	-Vysoká intelektuálna kapacita; -Multidisciplinárny prístup k riadeniu a riešeniu problémov.

Zdroj: vlastná tabuľka na základe dostupných materiálov zo sympózia

V prípade schopností možno polemizovať s prioritnou požiadavkou na vysokú intelektuálnu kapacitu, keď často krát (napr. American Express a ich výskumný projekt o emocionálnej nákupnej schéme svojich klientov "Mizerné práce", ktorý vyústil do komplexného tréningu emocionálnej kompetencie za účelom budovania povedomia a zručností v piatich oblastiach emocionálnej inteligencie - empatia,

ovládanie nálad, motivácia, sebavnímanie a sociálne zručnosti.; alebo v Európe Randi Noyes autorka škandinávskoho bestselleru s názvom: “Umenie viesť seba samého: Spustíte silu vašej emocionálnej inteligencie”, ktorá hovorí “negatívne emócie povedú vo väčšine prípadov k negatívnym výsledkom”) sa za dôležitejšiu považuje emocionálna kompetencia.

Na rovnakom fóre boli formulované aj nároky na kompetencie ideálneho globálneho manažéra. Medzi najčastejšie opakujúce sa nároky patrili:

- jeho myslenie musí byť komplexné;
- vyžaduje sa maximálna empatia pre rôzne kultúry;
- musí byť schopný budovať a efektívne viesť mnohonárodné tímy;
- musí mať vodcovské schopnosti na vysokej úrovni;
- musí byť odolný a mať schopnosť vyrovnávať sa s najrôznejšími tlakmi;
- musí mať schopnosť anticipácie;
- musí mať schopnosť motivovať sám seba a preberať iniciatívu v situáciách, kedy je odkázaný sám na seba;
- musí byť výborný komunikátor a ovládať taktiku komunikácie v rámci danej multikultúrnej spoločnosti;
- mal by byť formálnym ale aj neformálnym vzorom pre svoje okolie;
- mal by byť schopný vyvolávať dôveru u všetkých spolupracovníkov, bez ohľadu na ich kultúrne, či sociálne prostredie.

Ako je možné vidieť z formulovaných nárokov na kompetencie ideálneho globálneho manažéra, preferované sú komplexnosť, odolnosť, anticipácia, empatia, komunikatívnosť, dôveryhodnosť.

3. Vrcholový manažér – zmeny v prístupe

Zo skôr uvedeného vyplýva, že povaha práce manažérov a používané nástroje sa dnes celkom zásadne líšia od praxe pred niekoľkými rokmi. Zmenili sa premisy, požiadavky, nároky, prostredie. Ako uvádza Peter Drucker (2, s.155) „pri pracovníkoch disponujúcich znalosťami je pravdepodobné, že svoju zamestnávateľskú organizáciu prežijú. ... Priemerný pracovný život pracovníkov disponujúcich znalosťami bude päťdesiat rokov ... priemerná životnosť úspešného podniku ... iba tridsať rokov.“ Osobitne manažéri teda musia byť pripravený na viac než jednu prácu, viac než jedno poslanie, jednu kariéru. Budú sa musieť naučiť riadiť samých seba.

Vzhľadom na dynamiku zmien v tejto oblasti je ťažké určiť všeobecné trendy, pretože každý úspešný vrcholový manažér je jedinečnou individualitou. Na základe kvalitatívneho výskumu pomocou rozhovorov s 10 vrcholovými manažérmi prevažne s ekonomickým vzdelaním pôsobiacich v rôznych oblastiach a v rôzne veľkých organizáciách, bol snahou nájsť niektoré spoločné znaky zmien v prístupe vrcholového manažéra, ktoré sú stručne zhrnuté do Tabuľky č. 2.

Porovnanie základných atribútov v prístupe vrcholového manažéra

Atribút	Klasický prístup vrcholového manažéra	Zmenený prístup vrcholového manažéra
Pozícia	vedúci pracovník	líder, kauč
Vedenie	autoritatívnosť	Participácia
Zameranie	preferencia istoty	zvládanie rizika
Informácie	nositeľ informácií	distribútor informácií
Systém práce	hierarchia	Tímovosť
Komunikácia	hierarchická komunikácia	priama komunikácia
Podriadení	lojalita podriadených	zanietenie podriadených
Vzťah zamestnancov k podniku	vytváranie závislosti	podpora nezávislosti
Prostredie	reakcia na zmeny	vyvolávanie zmien
Status manažéra	pozícia	Výsledok
Spôsob myslenia	analytické myslenie	intuícia, priority

Zdroj: vlastná tabuľka

Prejavy jednotlivých trendov uvedených v Tabuľke č. 2 je možno charakterizovať nasledovne:

1. Pozícia - od vedúceho pracovníka k lídrovi, kaučovi.

Úspešný manažér prestáva byť vnímaný ako vrchol hierarchickej štruktúry. Musí svoje postavenie vodcovskej osobnosti dosiahnuť kvalitným a úspešným vedením. Pracovníci očakávajú od neho schopnosť stanoviť víziu, úspešne ju prezentovať, neustále aktivovať svojich podriadených, učiť ich inováciám, stavať nové výzvy.

2. Vedenie - od autoritatívneho k participatívne.

Ak ešte pred nedávnom v mnohých spoločnostiach bolo vedenie ľudí postavené predovšetkým na stanovení cieľov, prezentácii a následnej kontrole ich splnenia, v súčasnosti je možné sledovať zásadné zmeny. Pracovníci vo väčšine prípadov veľmi dobre vedia, ako zadanú úlohu splniť. Ich hlavnou výzvou býva motivácia. Tá absentuje predovšetkým v situáciách, kedy sú ľudia permanentne preťažení a musia pracovať v prostredí neustále sa meniacich priorít.

3. Zameranie – od istoty k zvládaniu rizika.

Manažéri boli odmeňovaní predovšetkým za minimum chýb, prioritou bola v zameraní na istotu. Povaha dnešného ekonomického prostredia tento prístup neguje. Všetci manažéri robia chyby. Neustále sa meniace prostredie neumožňuje dlhodobú analýzu a prípravu pred každým rozhodnutím. Úspech je založený často

krát na schopnosti správneho odhadu možného rizika v rozhodnutí a ochote ho v prípade potreby flexibilne meniť.

4. Informácie – od nositeľa k distribútorovi.

V telefonických konferenčných rozhovoroch s analytikmi, pri webových rozhovoroch s klientmi a satelitných prenosoch s novinármi po celom svete sa uplatnia rýchlo mysliaci ľudia a nadaní rečníci. Táto činnosť vyžaduje zvládnuť komunikáciu s viacerými poslucháčmi naraz, vrátane médií, čo je jedna z vlastností vyžadovaných napríklad u politikov. Manažér musí zvládať publicitu rovnako dobre ako politik a musí venovať pozornosť nielen internému, ale aj vonkajšiemu prostrediu.

5. Systém práce - od hierarchie k tímovosti.

Manažéri v nedávnej minulosti pracovali predovšetkým v hierarchických štruktúrach, pričom ciele prichádzali od nadriadených, výsledky boli produkované podriadenými. Úspešný manažment súčasnosti však vyžaduje predovšetkým schopnosť práce v tíme. Nikto nie je dokonalý vo všetkých oblastiach, ale tímová práca môže vytvoriť kreatívnu synergiu jedinečných individualít. To platí predovšetkým pre podniky, ktoré boli trhom alebo snahou o dosiahnutie konkurenčnej výhody, nútené prejsť na projektové riadenie organizácie.

6. Komunikácia - od hierarchickej k priamej.

Komunikačné procesy často presne odrážali hierarchickú štruktúru organizácie. Každý manažér mohol v reálnom čase komunikovať len s obmedzeným počtom podriadených a zvyklosti alebo predpisy mu ani neumožňovali iný prístup. Túto skutočnosť veľmi zásadne mení požiadavka rýchlej reakcie na požiadavky zákazníkov a trhu. Na riešenie problému zadržiavania a skresľovania informácii nie je čas. Z tohto dôvodu dnešní manažéri musia komunikovať priamo so všetkými úrovňami podriadených. To platí aj o opačne smerovaných tokoch informácií. Okrem toho „prieskumy zamestnancov zamerané na ich názor na formu komunikácie naznačujú, že zamestnanci sú najviac naklonení komunikácii zoči – voči svojmu nadriadenému“ (1, s. 101). K efektívnemu riešeniu napomáha aj rozvoj informačných technológií. Tie umožňujú priamu komunikáciu, znižujú riziko skreslenia a šetria čas.

7. Podriadení - od očakávania lojality k zaniateniu pre vec.

Manažér neočakáva od svojich podriadených úplnú lojalitu. V minulej dekáde veľká časť pracovnej populácie prešla skúsenosťou, kedy ich zamestnávateľ z rôznych dôvodov prepustil. To vyvolalo podobnú reakciu zo strany pracovníkov. V prípade zaujímavej príležitosti neváhajú a príjmu ponuku zaujímavejšieho alebo lepšie plateného miesta. Tento posun je nutné pochopiť a nahradiť ho zaniatením pre projekt, cieľ alebo poslanie.

8. Vzťah zamestnancov k podniku - od vytvárania závislosti k podpore nezávislosti.

Manažéri sa v minulosti snažili vytvoriť pre svojich podriadených prostredie, kde sa pre zamestnancov podnik stával jediným zdrojom príjmov, jediným

partnerom pri rozvoji osobných profesionálnych znalostí. Predstavoval pre nich zamestnanie na dlhý čas, znamenal závislosť. Dnešní manažéri poskytujú svojim podriadeným stále viac informácií o tom, čo od nich bude trh práce požadovať v blízkej budúcnosti. Informujú ich a ponúkajú im možnosti investičných (v prípade straty zamestnania môžu na nevyhnutnú dobu nahradiť príjem) a rozvojových programov (na zlepšenie možností na pracovnom trhu).

9. Prostredie – od reakcie na zmeny k snahe zmeny vyvolávať.

„Ak je zmena súčasťou každodenného života, potom je nevyhnutné naučiť sa s ňou nielen žiť, ale ju aj ovládať, usmerňovať a v prípade potreby ju aj vyvolať“ (5, s. 32). Čoraz častejšie sa manažéri pozerajú na zmenu ako na príležitosť. Aktívne pôsobenie na zmeny predchádza prekvapeniam a umožňuje rýchlejšie a účinnejšie reakcie v prípade ich vzniku.

10. Status manažéra - od odvodeného od pozície k odvodenému od výsledkov.

Svoj status manažéri odvodzovali predovšetkým od svojho hierarchického postavenia, počtu podriadených, príjmovej úrovne a symbolov, ako sú kategória firemného vozidla, veľkosť kancelárie a pod.. Pre dnešných úspešných manažérov sú dôležité predovšetkým charakteristiky, ktoré budú určovať ich budúci status. Vedia, že ich budúcnosť určujú predovšetkým dva parametre. Prvým z nich sú jeho osobné úspechy, ktoré môžu v merateľnej podobe prezentovať svojim súčasným alebo budúcim zamestnávateľom. Druhým parametrom je ich individuálny intelektuálny kapitál, t. z. schopnosť konkurovať na trhu práce svojimi znalosťami, schopnosťami a vedomosťami, a emocionálnu kompetenciu.

11. Spôsob myslenia - od analytického myslenia k intuícii a prioritám.

Rozhodovanie manažérov vždy vychádzalo z analytického myslenia, rozboru danej situácie a z racionálneho procesu. To predstavovalo prácu s kompletnými informáciami. Tento spôsob myslenia je správny, ale mnohokrát manažéri musia pracovať celkom iným spôsobom. Informácie, ktoré majú k dispozícii, zastarávajú behom veľmi krátkej doby. Okrem toho je veľmi pravdepodobné, že celkom rovnaké, racionálne a logické rozhodnutie už urobili ich konkurenti. Z tohto dôvodu mnohí manažéri rozhodujú predovšetkým na základe súvislostí, skúseností a intuície. Súvislosti zastarávajú oveľa pomalšie ako informácie. Skúsenosti a ich chápanie, resp. analýza sú jedinečné. Intuícia umožňuje prichádzať s prístupmi, ktoré sú postavené na tvorivom myslení. Zároveň pri dosiahnutí určitej úrovne množstva informácií dochádza k prechodu k rozhodovaniu na základe priorit. K dispozícii je takmer neobmedzené množstvo možností, vzniká nutnosť abstrahovať od nepodstatného a koncentrovať sa len na niekoľko málo prioritných oblastí a príležitostí. Konkrétne manažérske riešenia a rozhodnutia môžu predstavovať konkurenčnú výhodu. Zároveň sú však príčinou zvýšeného rizika a predstavujú hrozbu v podobe pocitu neomylnosti.

Záver

Pokrok zasahuje do všetkých sfér života spoločnosti, života jednotlivcov, života manažérov. Manažéri musia byť pripravení a schopní čeliť novým výzvam. Hlavným faktorom rastu organizácií sa stávajú vedomosti, schopnosti, originalita a tvorivosť, teda ľudský kapitál. „Neznamená to však, že pri tvorbe výstupov nebudú dôležité hmotné aktíva alebo fyzická práca, ale znamená to, že sa zmenili priority – prednosť dostávajú znalosti“ (6, s. 53).

Jednou zložkou ľudského kapitálu sú vrcholoví manažéri, ktorí sú zároveň nositeľmi znalostí. Navyše majú možnosť ovplyvniť jeho ďalšie zložky, a často aj znalosti s nimi spojené. Preto práve na nich často závisí úspech, resp. neúspech organizácie.

Povaha práce manažérov sa mení čoraz rýchlejšie. Uvedené trendy určite nie sú jediné a univerzálne. Zámerom príspevku nebolo prísť s konečnými závermi, ale poskytnúť námet na polemiku, vyvolať diskusiu.

Príspevok je čiastočným výstupom z projektu VEGA č. 1/3811/06.

Kľúčové slová

zmena, vrcholoví manažéri, premisy v manažmente, požiadavky na manažéra, atribúty manažerskej práce

Literatúra

1. BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J.: *Vybrané kapitoly z manažerskej psychológie*. Košice: seminár sv. Karola Boromejského, 2007. ISBN 978-80-89138-66-1
2. DRUCKER, P.F.: *Výzvy manažmentu pro 21. stololetí*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X
3. GAO, S.: *Economic Globalization: Trends, Risk and Risk Prevention* [online]. Dostupné z < <http://www.un.org/esa/policy/devplan/cdp00p32.pdf>>
4. HEREC, O.: Globalizácia ako science fiction. In: *Interkom 1-2/2005*. Dostupné z < <http://interkom.scifi.cz/2005/20050111.htm>>
5. MIZLA, M.: *TQM v procese zmien*. Košice: Oriens, 1999. ISBN 80-88828-15-5
6. OLEXOVÁ, C. – HINTOŠOVÁ, A.: Personální práce v džungli manažerských teorií. In: *Moderní řízení 8/2004*. Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720
7. ROBBINS, S. P. – COULTER, M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1
8. www.ibispartner.sk

Summary

The activity of top managers depends on social environment changes. The article focuses on the identification of requirements, demands and changes of approach trends of top managers in Slovakia. It presents the results of qualitative research.

Adresa autora

Ing. Jozef Gajdoš

Katedra marketingu a obchodu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

Slovensko

Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258

Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

E-mail: gajdos@euke.sk