



GLOBALIZÁCIA A PRÁCA MANAŽÉRA

Mariana Strenitzerová¹

Úvod

Posledné roky predstavovali pre naše spoločnosti obdobie zmien vo všetkých podnikateľských procesoch. Začiatkom tretieho tisícročia sú tieto zmeny reprezentované globalizáciou a prípravou na začlenenie do svetových ekonomických štruktúr, vstup do EÚ, vplyvom informačných a komunikačných technológií na konkurenčné prostredie a dramatickými zmenami pravidiel na svetových finančných a pracovných trhoch.

Globalizácia je jedným z megatrendov súčasnej reality. Jej pôsobenie sa odráža i v ďalších časových horizontoch s multidimenziálnymi dopadmi. Na jednej strane je považovaná za maximálne pozitívny faktor, na druhej strane je odmietaná či zatracovaná. Tak či tak, je to realita, ktorú je potrebné akceptovať a adaptovať sa na zmeny, ktoré prináša. Sú to zmeny rôznej kvality, kvantity a intenzity. Okrem iného *sa menia i pravidlá podnikania a manažmentu*. Vzhľadom k týmto skutočnostiam *rastie nápor na manažérov*. Tieto situácie i náznaky istých riešení zachytáva model na obrázku č. 1.

Všetky tieto faktory na seba vzájomne pôsobia a ovplyvňujú realitu. V našich podmienkach je zložitá ich prekonať a pokračovať na ceste k integrácii. Nie je to len doménou manažérov, môžu však svojím prístupom mnohé uľahčiť. Budú musieť *prekonať istú neochotu rozvíjať svoje teoretické poznatky* a nechať ich vhodne implementovať. Vyžaduje to poskytnúť manažérom dostatočné spektrum teoretickej bázy a orientovanie sa v nových pojmoch a trendoch. Pritom je dôležité zabezpečiť *prepojenie teórie a praxe, ktoré u nás absentuje*, alebo je len minimálne.

Zmena povahy práce manažérov

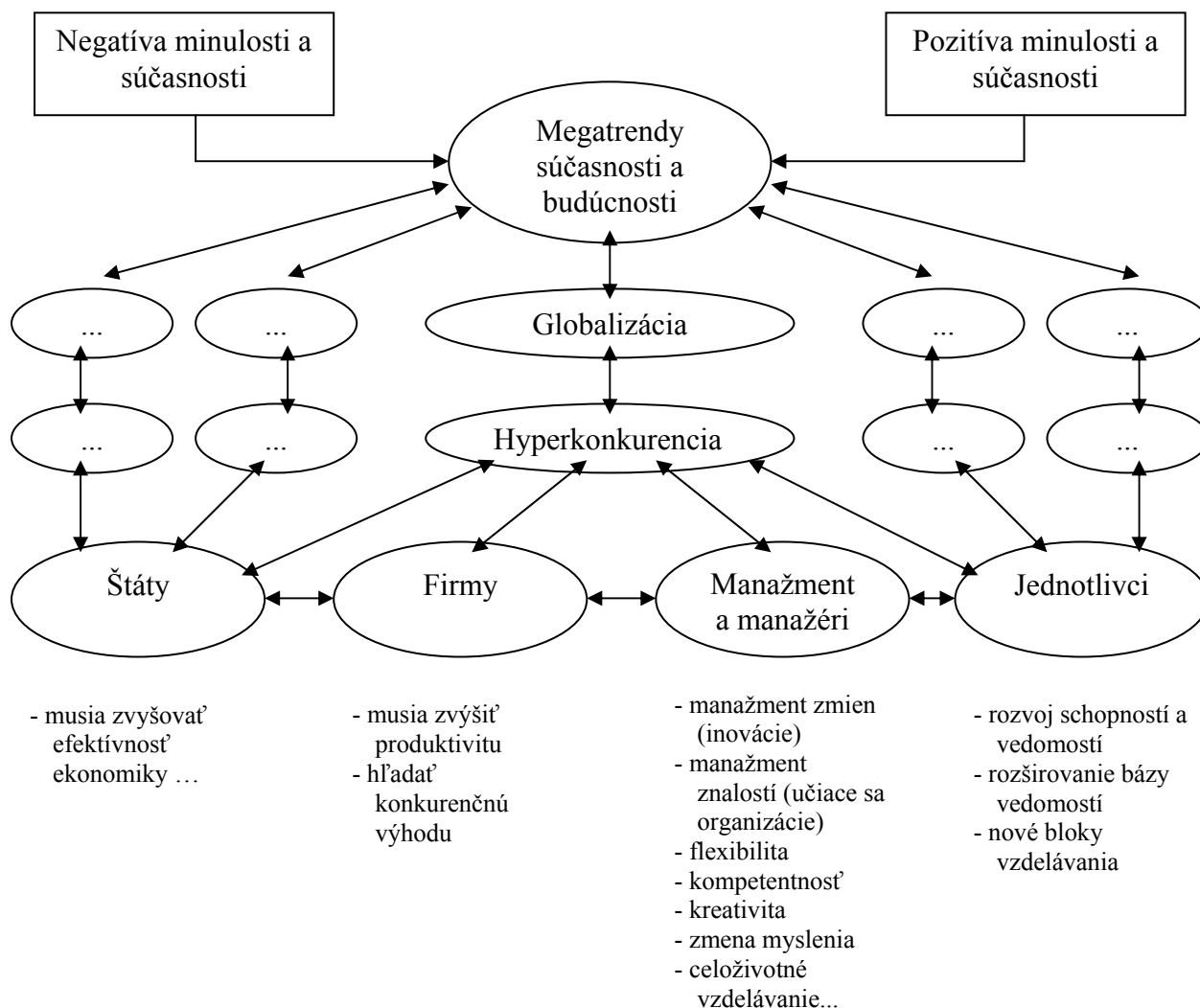
Všetky vyššie uvedené zmeny výrazne ovplyvňujú významný faktor podnikania, ktorým sú manažéri. Povaha ich práce a používané nástroje sa dnes celkom zásadne líšia od praxe pred desiatimi rokmi.

V tejto oblasti je ťažké vysledovať všeobecné trendy, pretože každý úspešný vrcholový manažér je jedinečnou individualitou. Napriek tomu môžeme nájsť niektoré spoločné znaky, ktoré možno stručne zhrnúť do desiatich nasledujúcich oblastí:

¹ Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615
e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.utc.sk

1. *Od pozície vedúceho pracovníka k pozícii leadra, kauča, učiteľa, mentora*

Úspešný manažér prestáva byť vnímaný ako vedúca osoba v hierarchickej štruktúre. Musí si svoje prirodzené postavenie vodcovskej osobnosti vybojovať úspešným leadershipom. Podriadení očakávajú od neho schopnosť *stanoviť víziu*, úspešne ju *komunikovať*, neustále *energizovať* svojich podriadených, učiť ich novým veciam a stavať pred nich nové výzvy.



Obr. 1: Vplyv globalizácie na manažment a podnikanie

2. *Od autoritatívneho vedenia k participatívnejmu*

Ak ešte pred desiatimi rokmi vo väčšine spoločností bolo vedenie ľudí postavené predovšetkým na stanovení cieľov, ich komunikácii a následnej kontrole ich splnenia, môžeme aj tu vidieť zásadné zmeny. Dnešní podriadení vo väčšine prípadoch veľmi dobre vedia, ako zadanú úlohu splniť. Ich hlavnou výzvou býva *motivácia*. Tej sa nedostáva predovšetkým v situáciách, kedy sú ľudia permanentne preťažení a musia pracovať v prostredí neustále sa meniacich priorít.

3. *Od zamerania na istotu k zvládaniu rizika*

Manažérsky štýl uplatňovaný koncom osemdesiatych a začiatkom deväťdesiatych rokov bol založený na zameraní na istotu. Manažéri boli odmeňovaní predovšetkým za minimum chýb. Povaha dnešného podnikania tento prístup neumožňuje. Všetci manažéri robia každý deň chyby. Neustále sa meniace prostredie im neumožňuje dlhodobú analýzu a prípravu pred každým rozhodnutím. Preto je tým najlepším vlastná predovšetkým *schopnosť správneho odhadu možného rizika* ich rozhodnutí a ochota ich v prípade potreby flexibilne meniť.

4. *Od práce v hierarchii k práci v tíme*

Manažéri nedávnej minulosti pracovali predovšetkým v hierarchických štruktúrach. Ich ciele prichádzali od nadriadených a ich výsledky boli produkované podriadenými. Úspešný manažment súčasnosti však vyžaduje predovšetkým schopnosť práce v tíme. Nikto nie je dokonalý, 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*.

5. *Od očakávania lojality k zaniieteniu pre vec*

Úspešný manažér dnešnej doby neočakáva od svojich podriadených naprostú lojalitu, ako tomu bolo pred desiatimi rokmi. V minulej dekáde veľká časť pracovnej populácie prešla skúsenosťou, kedy ich zamestnávateľ musel z rôznych dôvodov prepustiť. To vyvoláva podobnú reakciu zo strany pracovníkov. V prípade zaujímavej príležitosti neváhajú a príjmu ponuku zaujímavejšieho alebo lepšie plateného miesta. Schopní manažéri tento posun chápu a *nahrádzujú* ho *zaniietením pre projekt, cieľ alebo poslanie*. V kombinácii s ponukou rastu individuálneho intelektuálneho kapitálu je takto možné lojalitu nahradiť zaniietením.

6. *Od vytvárania závislosti k podpore nezávislosti*

Manažéri minulého obdobia sa snažili vytvoriť pre svojich podriadených prostredie, v ktorom sa pre zamestnancov podnik stával jediným zdrojom príjmov, jediným partnerom pri rozvoji osobných profesionálnych znalostí. Predstavoval pre nich zamestnanie na celý život, alebo aspoň na veľmi dlhú časť ich kariéry. Dnešní úspešní 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 programov*, ktoré im v prípade straty zamestnania môžu na nevyhnutnú dobu nahradiť príjem.

7. *Od analytického myslenia k intuícii*

Rozhodovanie manažérov na konci minulého desaťročia vždy vychádzalo z analytického myslenia, rozboru danej situácie a z racionálneho procesu. To predstavovalo prácu s kompletnými informáciami k danej oblasti. Takýto štýl práce je isto správny, ale v mnohých dnešných odboroch podnikania manažéri musia pracovať celkom iným spôsobom. Informácie, ktoré majú k dispozícii, zastarávajú behom veľmi krátkej doby. Navyše je veľmi pravdepodobné, že celkom rovnaké, racionálne a logické rozhodnutie už urobila väčšina ich konkurentov. Z tohto dôvodu *úspešní manažéri rozhodujú predovšetkým na základe súvislostí a intuície*. Súvislosti zastarávajú oveľa pomalšie ako informácie a intuícia im umožňuje prichádzať s prístupmi, ktoré sú viac než na racionálnej báze postavené na tvorivom myslení. Ich riešenia a rozhodnutia tak môžu predstavovať konkurenčnú výhodu.

8. *Od delegovania komunikácie k priamej komunikácii*

Komunikačné procesy nedávnej minulosti presne odrážali hierarchickú štruktúru spoločnosti. Každý manažér mohol v reálnom čase komunikovať len s obmedzeným počtom podriadených a zvyklosti alebo vnútropodnikové predpisy mu ani neumožňovali iný prístup. Túto skutočnosť veľmi zásadne mení *požiadavka rýchlej reakcie na požiadavky zákazníkov a trhu*. Pokiaľ by mali informácie v podniku prúdiť hierarchickou cestou, dochádzalo by k ich zdržovaniu a skresľovaniu. Z tohto dôvodu *dnešní manažéri musia komunikovať priamo* so všetkými úrovňami podriadených, ktoré vedú. To platí aj o informáciách od podriadených k nim. Práve tu dochádzalo v minulosti k častému zdržovaniu zo strany stredného manažmentu. Efektívne riešenie obidvoch procesov ponúka dnes informačná technológia. Vďaka nej môže dochádzať k priamej komunikácii cez mnoho hierarchických úrovní a organizačných štruktúr.

9. *Od statusu odvodeného od pozície k statusu odvodeného 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.j. schopnosť konkurovať na trhu práce svojimi znalosťami, schopnosťami a vedomosťami manažérom, ktorí sa zúčastňujú rovnakého výberového konania.

10. *Od zamerania na príležitosti k zameraniu na priority*

Minulé desaťročie predstavovalo pre manažérov obdobie príležitostí. Informácie, ako robiť jednotlivé procesy lepšie, rýchlejšie a produktívnejšie prichádzali vďaka informačným technológiám vo veľmi širokej miere. Pri dosiahnutí určitej úrovne množstva a rýchlosti informácií však bola dosiahnutá hranica, kedy z rozhodovania na základe príležitostí, t.j. situácie, kedy je k dispozícii obmedzené množstvo možností, dochádza k prechodu k rozhodovaniu na základe priorít, t.j. situácie, kedy je k dispozícii takmer neobmedzené množstvo možností. *Hlavnou otázkou dnešného manažéra nie je: „Čo robiť?“ ale otázka: „Čo nerobiť?“*. Pretože v prípade, že sa nedokážu koncentrovať len na niekoľko málo prioritných príležitostí, dôjde k úplnému roztriešteniu zdrojov a pomalému posunu vpred.

Identifikácia globálneho manažéra

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. Závery ich práce vyústili do vymedzenia základných požiadaviek a nárokov na kompetencie ideálneho globálneho manažéra.

Základné požiadavky na ideálneho globálneho manažéra:

- kandidát by mal absolvovať vysokú školu, ktorá je nadnárodne zameraná, alebo by mal študovať v zahraničí;
- absolútórium MBA je výhodou, nie je však podmienkou;

- znalosť viacerých svetových jazykov je absolútnou nutnosťou;
- prednosťou globálneho manažéra je, keď pochádza z kultúrne zmiešanej rodiny, alebo on sám založí zmiešané manželstvo;
- predošlá manažérska skúsenosť v riadení firmy v zahraničí, v odlišnej kultúrnej oblasti;
- predchádzajúce úspešné dosahovanie pozitívnych výsledkov je samozrejmosťou;
- predpokladá sa vysoká intelektuálna kapacita;
- skúsenosti z vykonávania rôznych prác vyžadujúcich rozdielne vedomosti, vrátane rôznych rolí v rôznych prostrediach – jasný a multidisciplinárny prístup.

Nároky na kompetencie ideálneho globálneho manažéra:

- musí mať vodcovské schopnosti na veľmi vysokej úrovni;
- musí byť schopný budovať a efektívne viesť mnohonárodné tímy;
- jeho myslenie musí byť komplexné;
- vyžaduje sa maximálna empatia pre rôzne kultúry;
- musí byť odolný a mať schopnosť vyrovnávať sa s najrôznejšími tlakmi;
- anticipácia patrí medzi zvlášť požadované kompetencie;
- vlastná motivácia, schopnosť motivovať sám seba a preberať iniciatívu v situáciách, kedy je manažér 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 u všetkých spolupracovníkov, i v iných kultúrach, vyvolávať dôveru.

Záver

Ako vidieť, proces globalizácie zachytáva všetky sféry života spoločnosti, ale aj života jednotlivcov. Pred manažérmi a vedúcimi silami jednotlivých národných ekonomík stojí dôležitá úloha: Musia konať tak, aby boli v tomto procese firmy a národné hospodárstva schopné „prežiť“. Len tie podniky a ekonomiky, ktoré včas zareagujú na požiadavky novej doby a uskutočnia zmeny na zabezpečenie konkurencieschopnosti na zahraničných trhoch, majú možnosť rastu. Hlavným faktorom rastu produktivity a konkurencieschopnosti firiem a ekonomík už nie je fyzický kapitál, ale vedomosti, schopnosti, originalita a tvorivosť, teda ľudský kapitál. Manažéri si preto musia uvedomiť dôležitosť zmien a riziká, ktoré prináša globalizácia, a neváhať investovať do ľudského kapitálu.

Literatúra

1. Záležáková, Eliška: Globalizace mění pravidla hry, Měsíčník „Moderní řízení“, 3/2002
2. Charouzová, Yvona: Identifikace globálního manažera, Měsíčník „Moderní řízení“, 3/2002
3. Dobeš, Richard: Kdo uspěje v EU, Měsíčník „Moderní řízení“, 9/2002
4. Poniščiaková, Olga: Manažment v ére globalizácie, Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Globalizácia a je vplyv na transformujúce sa ekonomiky, Rajecké Teplice, 2002