

MANAŽÉRI – EFEKTÍVNI VEDÚCI V PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE

MANAGERS - EFFECTIVE LEADERS IN BUSINESS ENTER-PRISE

Pavel Herzka - Juraj Tomlain

Abstract

Full article deals with the effectiveness of executives in businesses. The introduction returns into history and discusses the congenital features (talent) of the potential manager. The recapitulation of research from the business environment (mainly the expected images of executives) is subsequently mentioned, from which the authors discussed in detail the features and functions of manager (superior officer) for the proper, efficient and sustainable functioning of the staff – team below.

Key words

Manager. Manager's features. Leader effectiveness. Superiority.

Abstrakt

Celý článok sa zaoberá problematikou efektivity vedúcich pracovníkov v podnikateľských subjektoch. V úvode sa vracia do histórie a rozoberá vrodené vlastnosti (talent) potenciálneho manažéra. Následne je uvedená rekapitulácia výskumu v podnikateľskom prostredí (najmä očakávané predstavy o vedúcom pracovníkovi), z ktorého autori v ďalšom texte podrobne rozoberajú vlastnosti a funkcie manažéra (nadriadeného pracovníka) pre správne, efektívne a trvalo udržateľné fungovanie pracovného kolektívu – tímu.

Kľúčové slová

Manažér. Vlastnosti manažéra. Efektivita vedúceho. Nadriadenosť.

Úvod

Osobnosť pracovníka v podnikateľskom subjekte predstavuje vo všeobecnosti súhrn jeho psychických a fyzických predpokladov na uskutočňovanie istého druhu činnosti, ktorá odpovedá umiestneniu tohto pracovníka v hierarchickej úrovni organizačnej štruktúry. Principiálne platí, že čím lepší je súbor požadovaných vlastností, schopností, vedomostí a zručností pracovníka zodpovedajúci špecifikácii daného pracovného miesta, o to viac rastie jeho spôsobilosť úspešne vykonávať požadovanú pracovnú činnosť.

Zhruba pred 60 až 70 rokmi sa verilo, že komu chýbajú určité genetické vlastnosti, nie je vhodný pre manažérsku funkciu. Táto teória sa zaoberala predovšetkým osobou nadriadeného. Prakticky skúmala aké vlastnosti, alebo akú kombináciu vlastností majú silnejšie vyvinuté riadiace osoby ako osoby riadené. Takto vlastne znela východisková otázka tzv. „teórie vlastností“. Cieľom bolo pritom opísať riadenie ako výraz niektorých vlastností riadiacej osoby. Pomocou istých testov osobnosti sa predpovedalo, kto bude „dobrý“ a kto „zlý“ vedúci. Výsledkom tejto teórie bol nakoniec záver, že sa nepodarilo určiť vlastnosti pre riadenie, pomocou ktorých by bolo možné predpovedať jeho úspech. (Lloyd - Leslie, 1991) Inými slovami: okrem niekoľkých výnimiek (vlastnosti, ktoré sa podľa výskumu u úspešných vedúcich preukázali ako výraznejšie oproti ostatným sú: inteligencia, prispôsobivosť, otvorenosť, menší sklon ku konzervativizmu, citlivosť a pod.) neboli reálne identifikované

žiadne vlastnosti osobnosti, či ich kombinácia, ktorými by sa nadriadený odlišoval od „celkom obyčajných ľudí“ – podriadených. Úspešnými nadriadenými sa preto môžu stať alebo nimi môžu byť rôznorodí ľudia. Ako zdôvodnenie k tomuto stojí za to uviesť niekoľko krátkych úvah, ktoré by mohli vysvetliť stroskotanie spomenutej teórie vlastností.

Problematické je rozkladať osobnosť človeka na merateľné „prvky“ (vlastnosti). Osobnosť človeka je viac ako jednoduchý súhrn vzájomne nezávislých izolovaných vlastností, je to celok, uzavretá štruktúra. Nie je preto prekvapením, že pokusy tieto vlastnosti zmerať nevedli k žiadnym použiteľným výsledkom.

Psychológovia nevedia, do akej miery sú vlastnosti napr. nadanie pre riadenie vrodené a ako ovplyvňujú správanie a konanie. Ak by sa vychádzalo z predpokladu, že človek má už v kolíske talent riadiť, potom by z toho vyplynulo, že človek bude v každej skupine a za každej situácie dobrým nadriadeným. Proti teórii vrodenej a nemenných vlastností hovorí skutočnosť, že asi neexistujú nadriadení, ktorí by boli vždy a všade úspešní, hoci by sa to mohlo v prípade vrodenej vodcovskej povahy očakávať. V tomto prípade by mal byť teda správny názor, že charakteristické znaky osobnosti vedúceho pracovníka sú síce dôležitým, nie však jediným princípom vysvetlenia a že v podstate sa môže stať dobrým nadriadeným každý, kto je pripravený stále znova sa zaoberať svojimi úlohami, podriadenými, zaoberať sa svojimi cieľmi, svojím postojom a tiež sústavne sa učiť.(Hindle,2002)

Ľudí nie je možné jednoducho rozdeliť na vedúcich a vedených, na riadiacich a riadených. Každý nadriadený má podriadených s úplne rozdielnymi vlastnosťami, potrebami a záujmami, ktorých nemôže viesť pomocou vopred stanovených (statických) vlastností. Naopak, je nevyhnutné aby bol pripravený rešpektovať svojich podriadených. Nadriadený, ktorý bude riadiť svojich podriadených vo všetkých situáciách rovnakým spôsobom, bude sotva pravdepodobne trvalo úspešný.

1. Čiastkové poznatky získané výskumom v praxi

Náš výskum riadenia konzultáciami a prieskumami v hospodárskej praxi u manažérov na rôznych stupňoch riadenia a v rozličných podnikateľských subjektoch potvrdil, že dobrí manažéri sú úspešní, pretože robia určité veci určitým spôsobom a dokážu na sebe pracovať. Aké vlastnosti by mal mať nadriadený? To je veľmi náročná otázka, ktorú sme položili podriadeným pracovníkom na rôznych stupňoch v podnikovej hierarchii riadenia. Rovnako ako sa píše v dostupnej literatúre, sme sa dopracovali k vlastnostiam, ktoré najčastejšie uvádzajú podriadení pracovníci. Sú to: dôslednosť, čestnosť, komunikačné schopnosti, schopnosť počúvať, schopnosť včas a komplexne rozhodovať, poskytovanie podpory, dôraznosť a spravodlivosť, otvorenosť novým myšlienkam, zmysel pre humor, vnútorná sila, energia a výdrž. Zoznamy zostavené rôznymi ľuďmi sú si veľmi podobné, takže sa zdá, že väčšina podriadených má podobnú predstavu o "ideálnom nadriadenom". Najčastejšie uvádzanými vlastnosťami sú dôraznosť, spravodlivosť a komunikatívnosť. Teda evidentne každý chce pracovať pre vnútorne silného manažéra. Inou otázkou je ešte štýl riadenia. Tu sme výskumom zistili silnú závislosť na konkrétnych podmienkach a zameraní činnosti. Nedá sa jednoznačne nájsť presná a už vôbec nie merateľná hranica úspešnosti riadenia ľudí medzi autoritatívnym a participatívnym štýlom riadenia. Okrem uvedeného na to, aby sa človek cítil na pracovisku dobre, pôsobí celý rad faktorov, medzi ktoré patria hlavne pracovná náplň, pracovný kolektív, postoj nadriadených pracovníkov, vzťah pracoviska, možnosť postupu - profesného rastu a rozvoja, mzda a spôsob odmeňovania, hodnotenie práce, sociálne klíma v podniku, firemná kultúra a pod. Všetko to prakticky pomáha zamestnancovi vytvoriť si pozitívny vzťah k podniku, v ktorom pracuje, vybudovať si pocit spolupatričnosti a dôvery, stať sa voči nemu lojálny, čo sa odráža aj v pracovnom výkone a v efektívite jeho práce.(Herzka,2011) To potom prináša so sebou aj fakt,

že ak je zamestnanec na pracovisku spokojný, nepociťuje potrebu odísť z podniku, teda nespôsobuje fluktuáciu.

Z uvedeného vyplýva, že je to problematika veľmi rozsiahla. Predložený príspevok sa venuje len pomerne úzkemu spektru problémov a poukazuje na niektoré výsledky a poznatky získané praktickým výskumom v súčasnej hospodárskej praxi pre oblasť efektivity práce manažéra.

2. Atribúty efektívneho vedúceho

Predstava vedúceho ako diktátora, ktorý riadi – prikazuje, kontroluje a hodnotí, prípadne aj odmeňuje patrí svojim spôsobom minulosti okrem odvetví, či odborov ktoré sa inak riadiť nedajú (napr. armáda). Všeobecne v podnikateľskej sfére, kde ide o splnenie podnikateľských cieľov, pri ktorých je snaha dosiahnuť čo najvyššiu možnú úroveň produktivity, efektívnosti a čo najlepšie zárobky sa autoritatívnym spôsobom riadiť viac menej nedá. Efektívne jednajúci vedúci, či manažéri sa nenarodia so zvláštnym talentom, ani svoje umenie nemajú naštudované z literatúry, ale rozumejú tímovej práci a svojim podriadeným. Náš výskum v teréne ukázal niektoré výsledky, že efektívne pôsobiaci manažéri jednajú podľa určitých strategických zásad, ktoré sú výstupom nášho dlhoročného skúmania. V nasledovnom uvedieme ich stručný opis vo forme rád a doporučení, ako sa zdokonaľiť a byť lepším manažérom. Možno si ich však osvojiť aj na začiatku kariéry, keď sa manažérom iba chystáme byť. Nie sú to príkazy, hoci niektoré sú písané v imperatívne. Majú skôr za úlohu zaujať priamo každého čitateľa.

2.1 Formulácia vízie a plánovanie

Bez dobre formulovanej vízie vo všetkých čiastkových úlohách plnenia podnikateľského plánu, resp. cieľa sa skutočný úspech dosiahne veľmi ťažko. Táto vízia však musí byť prístupná všetkým podriadeným. To je hlavná a tiež základná zásada. Preto by manažér mal zvoliť poradu všetkých podriadených a objasniť im podnikateľský cieľ, kam sa snaží s celým útvarom dostať. Pri tejto príležitosti skutočne dobrý manažér požaduje od nich myšlienky a nápady. Manažér totiž nie je „najmúdrejší“ a jeho pozícia je často delegovaná v hierarchickej štruktúre podnikateľského subjektu. Ak sa úprimne požadujú myšlienky od podriadených, treba byť pripravený ich vnímať a prijať, určite nie zo zásady ich odmietnuť. Konečné rozhodnutie je na manažérovi, nech by bol zástancom akéhokolvek štýlu riadenia. Pri všetkom treba pamätať na to, že úlohou manažéra je podporiť pracovné zapálenie a iniciatívu celého pracovného kolektívu. Ustavičné využívanie myšlienok spolupracovníkov znásobuje sily manažéra a zlepšuje jeho pozíciu. (Goleman, 1998)

Plánovanie sa odohráva na úrovni každého líniového riadenia. Manažéri na všetkých stupňoch riadenia musia byť pružní, aby udržali schopnosť podnikateľského subjektu reagovať na vonkajšie podnety a plánované úlohy týmto zmenám v okolí prispôbovať. Táto schopnosť vlastne delí riadiace tímy na úspešné a neúspešné. Manažér v spolupráci s celým pracovným kolektívom spracováva plán cieľov a termíny ich dosiahnutia. Jeho zmeny realizuje spoločne so svojím tímom. Treba vedieť, že aj mladší, menej skúsení pracovníci môžu byť zdrojom nápadov a informácií. Vypláva to z ich nezaťaženosti predchádzajúcimi aj negatívnymi skúsenosťami ako i čerstvejšími poznatkami získanými v škole. Manažéri dbajú na informovanosť členov pracovného tímu a dávajú dostatočný čas na prispôbenie sa zmenám. Plán sa nestane nástrojom riadenia, ak sa pravidelne nekonzultuje so všetkými, ktorí sa podieľajú na jeho plnení. (Fulmer, 1997) Cieľ sa musí nielen vytvoriť, ale aj naplánovať, ako ho dosiahnuť. Manažér sleduje vývoj, povzbudzuje tvorivosť, využíva moderné metódy komunikácie a výberu optimálnych variant riešenia problémov. Manažér súbežne pracuje i na

náhradných plánov, ktoré napomôžu pohotovo riešiť krízové situácie. Dlhodobé plány treba systematicky revidovať a aktualizovať. V tomto smere by si dobrý manažér mal urobiť čas aj na premýšľanie. Plnenie krátkodobých úloh treba sledovať veľmi pozorne.

Manažér si tiež plánuje svoj pracovný rozvrh. Tento nesmie byť príliš tesný, aby bol reálny. V tomto smere, ak je zostavený dobrý plán, „investovaný“ čas sa niekoľkonásobne vráti.

2.2 Komunikácia

Platí zásada, že každá porada musí mať konkrétny účel a na každej porade by mal byť priestor pre aktivitu všetkých zúčastnených. Časový rozvrh porady manažér vždy podriaďuje účelu, mal by byť čo najkratší a primeraný účelu. Treba mať na pamäti, že na porade sa nič nespraví, len dohodne. Efektívny vedúci nie je hodnotený podľa dĺžky trvania porady, ale podľa toho, či porady majú konkrétny účel a či ho plnia.

Komunikovať znamená prijímať a vysielat' informácie. Byť manažérom, znamená v prvom rade byť komunikátorom. Komunikovať v pozícii manažéra je potrebné neprestajne, nie iba ak sa vyskytne problém. Pokiaľ ide o medziľudské vzťahy, netreba, aby manažér bol osobným priateľom s každým členom tímu s ktorým pracuje, ale na druhej strane je lepšie vytvárať medzi ľuďmi mosty než (priepasti) nepriateľstvo. V konverzácií, vedúci pozorne počúva a vyjadruje záujem, hovorí jasne a nikoho neprerušuje. (Schyns – Schilling, 2011)

Pracovné porady sa odporúča zvolávať aspoň jedenkrát mesačne kvôli informovanosti, kontrole pracovných úloh, plánovaniu, diskusii a v neposlednej rade kvôli podpore tímového ducha. Pred poradou bezpodmienečne treba pracovníkov oboznámiť s programom, aby sa mohli na poradu pripraviť a aby porada prebiehala zmysluplne. Zápis z porady na konci treba nechať odsúhlasiť a doručiť každému účastníkovi. Manažér na porade nedominuje a nevnučuje svoj názor. Nehnevá sa na tých, čo nesúhlasia. O svojich rozhodnutiach prípadne dáva hlasovať, alebo ich len oznámi, lebo v konečnom dôsledku je zaň zodpovedný. Nie každé rozhodnutie musí byť populárne.

Aj keď osobný kontakt je najlepší, v dnešnej dobe sa veľmi rozšíril kontakt písomný vo virtuálnom prostredí. Máme na mysli e-mail a jemu podobnú komunikáciu. Efektívny vedúci musí ovládať aj písomné vyjadrovanie. To by sa predsa len malo voliť iba ak chce ušetriť čas či peniaze, alebo potrebuje písomný doklad. Písomná komunikácia by mala byť vecná, čo najkratšia, ale dobre zrozumiteľná. Na korešpondenciu tohto druhu sa odpovedá v čo najkratšom možnom čase, alebo aspoň sa potvrdzuje príjem. Používa sa jednoduchý a prirodzený štýl. Tu si treba tiež uvedomiť, že písomná správa a jej forma je súčasťou imidžu manažéra.

Treťou cestou komunikácie, ktorú treba spomenúť je telefonovanie, hlavne v súčasnosti, keď mobilná komunikácia hrá jednu z prvoradých a najrýchlejších ciest komunikácie. Tu treba pripomenúť prioritu optimálnej vecnosti, zrozumiteľnosti a časovej dĺžky komunikácie.

2.3 Kontrola a organizovanie

Pokiaľ ide o kontrolu, treba aby si manažér hneď na začiatku položil niekoľko otázok týkajúcich sa prehľadu o tom, ako manažéri napr. u konkurencie pracujú v danej oblasti. Či poskytuje svojmu tímu najnovšie znalosti a informácie potrebné k dosiahnutiu lepších výsledkov. Či podporuje svojich podriadených vo výcviku, vzdelávania a starostlivosti o osobný rozvoj. Otázkou je tiež, či sám manažér je ochotný prijať iný prístup k riadeniu útvaru a vedeniu ľudí a tým podstúpiť isté riziká inovácie. Takéto a podobné otázky by si mal efektívny vedúci položiť a nájsť na ne pozitívnu odozvu.

Kontrola sleduje plnenie úloh a zaisťuje, či priebeh činnosti bol taký, ako sa predpokladal v pláne. Sú potrebné presné a relevantné informácie, v dostatočnom predstihu, aby manažér mohol reagovať na odchýlku skôr, než vznikne vážny problém. Kritériom hodnotenia výkonu má byť dosiahnutie cieľov. Efektívny vedúci nehovorí so svojim tímom iba keď sa im nedarí. Nesmie zabúdať ale ani na poďakovanie, ak si to zaslúži. Kontrola začína u sebakontroly a sebaovládania. Manažér dôsledne kontroluje náklady a dodržiava podnikové predpisy. S tým súvisí i kontrola financií, tá sa neponecháva iba na účtovníkov.

Samotné organizovanie, keď vedúci a jeho tím vie, aké ciele chce dosiahnuť, stojí pred výzvou ich efektívneho zabezpečenia. Manažér zodpovedá za ľudí, peniaze i materiál a pod. Jeho úlohou je dosiahnuť maximálnu návratnosť firemných prostriedkov. Povzbudzuje svoj tím tak, aby premýšľal, ako zvýšiť efektívnosť a dobrý nápad využije, náležite odmení. V súvislosti s organizovaním činností manažér dáva presné informácie v určených termínoch a zjednodušuje administratívu. Potrebuje pracovať, a nie „vyrábať“ dokumentáciu. Mal by obmedziť počet pracovníkov na taký, ktorý je schopný riadiť, zamestnať a plne využívať. Svoj tím si manažér starostlivo vyberá.

Manažér priebežne sleduje potrebu výcviku a vzdelávania pracovníkov svojho tímu. Delegovaním ušetrí čas a nájde perspektívne posily na vedúce miesta. Tu je na mieste si zodpovedať niektoré relevantné otázky: "Vykonávam činnosti, ktoré vôbec nie sú nutné vykonať? Ktoré činnosti môžem delegovať? Môžem niečo robiť efektívnejšie?" atď. Dnes sa efektívny manažér nemôže zaobiť bez využívania nových informačných technológií. Ak si dobre zorganizuje svoju prácu, bude dosahovať výsledky účinným spôsobom, t.j. bude robiť správne veci, správnym spôsobom.

2.4 Vedenie

Efektívny vedúci je dosiahnuteľný pre jednotlivcov svojho pracovného tímu. To je jedna zo základných charakteristík manažéra. Jedna z najhorších situácií pre zamestnanca je, keď nutne potrebuje radu, rozhodnutie alebo jednoducho informáciu a svojho nadriadeného nemôže nikde nájsť. Preto by nemali byť tímoví pracovníci dlhodobo osamote a bez pomoci. Treba im dať najavo, že pomoc a podpora je vždy k dispozícii. Pokiaľ sám manažér nie je k dispozícii, mal by byť dosiahnuteľný aspoň dobre informovaný zástupca.

Efektívny vedúci vytvára podmienky pre spokojnosť svojich ľudí v tíme. Snaží sa porozumieť tomu, čo ich motivuje: uznanie, výsledky, finančná odmena, sociálne istoty, dobré pracovné prostredie, či šanca na postup – povýšenie a pod. Platí totiž, že spokojný pracovník je najefektívnejší. Nie je pravdou, že ľudia s vynikajúcimi výsledkami, ktorých práca baví, sú spokojní, aj keď nie sú primerane zaplatení, či odmenení. Peniaze motivujú a treba ich považovať za veľmi dôležitý motivačný faktor. Preto, ak je to len trochu možné, finančnú odmenu by manažér mal urobiť úmernou výkonu a kvalite vykonanej práce.

Na pracovisku je potrebné vytvoriť civilizovanú atmosféru – odpovedajúcu vysokej firemnej kultúre. Ciele práce by mal manažér formulovať jasne a mali by byť jednoznačne dohodnuté kritériá merania ich dosiahnutia. Manažér zavádza vysoký pracovný štandard, pretože výzva je veľkým motivačným faktorom a nedostatočne využití, nedocenení a nedostatočne hodnotení pracovníci majú tendenciu odísť. Absencia a fluktuácia sú pomerne výstižne ukazovatele pracovnej spokojnosti. Preto ich treba priebežne kontrolovať. (Herzka – Kajanová, 2010)

Všeobecným ľudským pravidlom je v súlade s etiketou, že s ľuďmi treba komunikovať zdvorilo. O podriadených to platí rovnako, manažér sa správa tak, ako chce, aby sa správali jeho ľudia k nemu a navzájom. Manažér dbá na presnosť, lojalitu k podniku, efektívnosť a inteligentné jednanie. V riadení by mal manažér rozpoznať správny pomer vo svojej orientácii na úlohy a na ľudí. Členovia pracovného tímu totiž patria i do iných

sociálnych skupín, rodine, politickej strane, cirkvi, športovému klubu a pod. Každý jednotlivec pracovného tímu má aj svoj súkromný život. Manažér sa k jednotlivcom správa ako k individualitám s rozdielnymi povahami. Manažér v tíme by mal podporovať priateľskú súťaživosť a nie rivalitu. V medziľudských vzťahoch sa donášanie považuje za nevhodnú vlastnosť. Konflikty rieši spoločne, komunikáciou a ne je diktátorom. Za pracovný úspech ľuďom poďakujte a verejne ich pochváli. Nakoniec treba pripomenúť, že vedenie ľudí vyžaduje prax a ochotu sa učiť. Výsledky práce tímu sú také dobré, aké sú výsledky jednotlivcov a platí jednoznačne, že aj ten najlepší manažér bez zodpovedajúcich ľudí nemôže byť dobrým manažérom.

Schopnosť viesť a motivovať je rovnaké umenie ako ostatné riadiace schopnosti. V skutočnosti ide o schopnosť zvládnuť funkciu a silu vychádzajúcu z cieľavedomosti manažéra, ktorá strhne aj ostatných. Je to zmes entuziazmu a neústupnosti zameraná na dosiahnutie jasne definovaného cieľa a súčasne vysoko rozvinutej schopnosti komunikovať. Ako náhle sa pracovný tím zdokonalí, treba mu dať voľnosť a nezávislosť. V cieľavedomosti by mal byť efektívny vedúci príkladom. Vedie svojich podriadených k tomu, aby boli na firmu hrdí. Mali by pochopiť, ako je ich práca dôležitá a ako každý člen tímu prispieva k úspechu firmy. Pri odmeňovaní manažér zavádza priehľadný systém a odmeňuje nielen finančne, ale aj uznaním, zodpovednosťou, či postavením. Efektívny vedúci by si mal vybudovať vlastný štýl vedenia ľudí – tento je vždy závislý od konkrétnych podmienok a preto je neopakovateľný a nedá sa dopredu naučiť.

2.5 Hodnotenie

Program akcií, zmien a opatrení vedúci k dosiahnutiu vízie manažéra by sa mal periodicky hodnotiť. Preto treba Informovať členov riadeného tímu i nadriadených, ako sa veci vyvíjajú. Čo môže celý tím kolektívne zlepšiť? Toto hodnotenie uskutočniť jeden krát ročne je málo. Nemožno si dovoliť čakať, keď sa čiastkové neúspechy stanú realitou a potom sa až sústrediť na zmeny. Keď sa činnosti a ich výsledky nevyvíjajú správnym smerom, efektívny vedúci upravuje svoje plány alebo dokonca celý program. Plány sa v prípade potreby musia adekvátne meniť. To je aj všeobecný princíp plánovania. V tomto prípade sa hodnotenie považuje za spätnú väzbu a tá umožňuje korekcie všetkých rozhodnutí v čase.

Pokiaľ ide o kritické hodnotenie samotné, jeho predmetom môže byť všetko a všetci. Podriadení i samotní manažéri. Okrem bežných systémov hodnotenia pracovníkov využívaných v riadení ľudských zdrojov je potrebné uplatniť systém, ktorý umožní pracovníkom v tíme vyjadriť svoje názory a postoje k manažérovi, úprimne a bez osobnej identifikácie. Cieľom manažéra by malo byť zistenie svojich silných a slabých stránok tak, ako ich vidia spolupracovníci, či podriadení. Manažér si totiž môže myslieť, že odvádza vynikajúcu prácu, ale pracovníci v tíme môžu mať iný názor. Závery zo spätnej väzby môžu byť niekedy bolestné, ale väčšinou tak manažér získa skutočný obraz toho, aký je. (Čambal, 2009)

Pokiaľ ide o samotné hodnotenie tímových pracovníkov, manažér by im mal jednoznačne dať najavo, že si váži ich prácu, jej výsledky ako i snahu dosiahnuť plánované výsledky. Keď sa to od neho tímoví pracovníci včas dozvedia výsledky hodnotenia, budú pracovať ešte usilovnejšie a výsledky sa môžu ešte výrazne zlepšiť. Ich prezentácia má však svoje princípy. Ocenenie výborných výsledkov nemusí byť pre organizáciu príliš „drahé“.

2.6 Rozhodovanie a delegovanie

Všetky činnosti manažérskej profesie sú viac či menej spojené s rozhodovaním. Pred samotným rozhodnutím je potrebné získať čo najviac relevantných informácií. Manažér musí

poznať svoju právomoc pri rozhodovaní. Pri tom všetkom si treba uvedomiť, že možnosti a varianty riešenia problému, o ktorom manažér rozhoduje budú diametrálne odlišné, až protikladné. Často krát je riešením kompromis. Efektívny manažér by si mal ponechať výsadu konečného rozhodnutia. Ak sa manažér rozhoduje iba na základe názoru väčšiny, vyhýba sa zodpovednosti a okrem toho ten názor vôbec nemusí byť správny. Platí tu vždy jedno nepísané pravidlo - ľudia sú ochotní nechať sa presvedčiť, ale ťažko donútiť. Manažér by mal nechať rozhodovať pracovníkov aj na tých najnižších úrovniach hierarchie, zodpovednosť však ostáva na manažérovi. Treba však dať veľký pozor na čas. Správne rozhodnutie urobené príliš neskoro nie je o nič lepšie, ako zlé rozhodnutie, ktoré je naopak urobené príliš skoro. Platí ale tiež, že zlé rozhodnutie sa dá korigovať, naproti žiadnemu – tam totiž niet čo korigovať. Najdôležitejším aspektom riadenia je výber správnych ľudí, ich dôsledný výcvik a delegovanie v čo najširšom možnom meradle. Ak manažér bude robiť všetko sám v domnienke, že je nenahraditeľný, bude stále pracovať ako „schopní podriadení“, ktorí pomáhajú svojim vedúcim vypracovať sa na najvyššie priečky v organizácii. Manažér sa musí naučiť správne delegovať a len v tom prípade sa môže stať úspešným. Delegovaním sa zrýchlia pracovné toky a využívajú sa talenty v prospech všetkých. Jednou z najčastejších príčinou fluktuácie pracovníkov je nevyužívanie a na strane zamestnanca tiež nenaplnení sebarealizácia.

Záver

Manažér je len potiaľ efektívny, pokiaľ sú efektívni členovia jeho pracovného tímu, resp. celý pracovný kolektív. To je základná poučka, ktorú je treba mať na pamäti. Pri porovnaní s armádou je to vlastne tak, že aj ten najlepší generál bez vojska nie je žiadnym generálom. Súčasne platí ešte jeden aspekt, kvalita a efektívnosť vedúceho, či dobrého manažéra nerastie úmerne so strachom, ktorý sa mu podarí vnieť do psychiky jeho podriadených. Tiež sa nemeria ani počtom pracovníkov, s ktorými rozviaže pracovný pomer.

Prakticky záver vyplýva automaticky zo skôr spomenutých súčastí manažmentu, kde sme sa snažili opísať „správny“ postoj efektívneho manažéra v súvislosti z jeho postavením v pracovnom tíme. Na záver - efektívny vedúci je hodnotený len podľa toho, do akej miery sa mu podarilo svojou manažérskou činnosťou a postavením v rámci tímu splniť podnikové ciele a podľa konečných výsledkov.

Literatúra

Andy Bruce – Ken Langdon.: Riadenie projektu. Vydavateľstvo Slovart, Bratislava 2003, ISBN 80-7145-756-6

Antošová Mária: PERSONÁLNA POLITIKA A KVALITA PRACOVNÉHO ŽIVOTA V ORGANIZÁCII. MANEKO, 2/2011, Vydáva Odd. manažmentu chem. a potravinárskych technológií, UM STU v Bratislave, s. 153-167, ISSN 1337-9488

Čambál, M. Long - Term Employee Training as a Basic Prerequisite for the Development of an Optimal Corporate Culture, 1 st ed., Köthen : Hochschule Anhalt, 2009, 77 s. ISBN 978-3-86011-023-2

Dowling P.J., Festing M. & Engle Allen D. International Human Resources Management. London: Thomson Learning, 2008, ISBN 13-978-184480-542-6

Fulmer, R.: The evolving paradigm of leadership development, Organisational Dynamics, Vol. 25, (1997), s. 59-73.

Goleman, D.: What makes a leader?, Harvard Business Review, Vol. 76, (1998) s. 93-104.

Herzka, Pavel - Boka, Michal: Personálny manažment. – Bratislava: Vydavateľstvo STU, 1999. s. 153 ISBN 80-227-1297-3.

- Herzka, Pavel: Manažér v podnikovej praxi. In. Actual Questions of Social and Human Sciences. Zborník príspevkov z medzinárodného interdisciplinárneho vedeckého kolokvia. Bratislava: Ústav manažmentu STU Bratislava, september 2008. ISBN 978-80-227-2944-4. s.25-32. zborník na CD
- Herzka, Pavel - Kajanová, Jana
Ekonomika a manažment podniku. Nakladateľstvo STU 2010. – 203 s. ISBN 978–80-227-3268-0.
- Herzka, Pavel: 2011. Problémy fluktuácie pracovníkov v hospodárskej praxi. In: MANEKO – Journal of Management and Economics. Roč. III., 01/2011, s. 23-33. ISSN 1337-9488
- Lloyd L. Byars - Leslie W. Rue: Human Resource Management. IRWIN, Boston MA, USA 1991.
- M. Čambál, E. Vaškovičová, Zinrinová: THE APPLICATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP IN INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION A PREREQUISITE FOR THE ENHANCEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. Zborník vedeckých prác. Уфимский государственный авиационный технический университет, 2011, ISBN 978-5-4221-0233-4
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Praha, 1992.
- Schyns, B. and Schilling, J.: Implicit leadership theories: think leader, think effective ?, Journal of management inquiry., (2011), s. 141-150.
- Šubertova Elena.:PODNIKANIE NA SLOVENSKU A HODNOTENIE PODMIE-NOK PODNIKANIA VO VYBRANÝCH REGIONOCH (ENTREPRENEURSHIP IN SLOVAKIA AND EVALUATION OF BUSINESS CONDITIONS IN SELECTED REGIONS). Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration, Pardubice 4/2011, s. 222-231, ISSN 1211-555X.
- Tim Hindle.: Plánovanie času. Vydavateľstvo Slovart, Bratislava 2002, ISBN 80-7145-649-7

Kontaktná adresa:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD
Ústav manažmentu, Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR
e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Ing. Juraj Tomlain, PhD.
Ústav manažmentu
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR
e-mail: juraj.tomlain@stuba.sk