

9 POZÍCIÍ, BEZ KTORÝCH SA FIRMY DNES A ANI ZAJTRA NEZAOBÍDU

8.
časť

Môžeme ho pokojne označiť aj ako „zástupca veliteľa“. Chief Operating Officer je kľúčovým členom vrcholového manažmentu. V mnohých prípadoch drží ruku na pulze biznisu a ako efektívny líder zodpovedá za väčšinu každodennej prevádzky. Mal by mať skvelé manažérske zručnosti a silný cit pre obchod i prácu s ľuďmi – v tejto súvislosti je príkladom vysokej pracovnej morálky. Hoci táto pozícia nie je v súčasnosti úplne bežná, určite patrí medzi priority, ktorými sa organizácie – ak chcú uspieť – musia v budúcnosti zaoberať. Aj preto jej venujeme ôsmu časť seriálu, v ktorom predstavujeme deväť pre organizácie zásadných pozícií a vlastnosti optimálnych kandidátov, ktorí na nich zaručene zahviezdia.



Matej Taliga,
Chief Operating Officer & Private Client Partner
Jenewein Group

CHIEF OPERATING OFFICER



Nie je vždy pravda, že COO z jednej spoločnosti by na rovnakej pozícii uspel aj inde. Skvelý príklad možno vidieť v opise pozície od Maynarda Webba, COO v spoločnosti eBay, ktorý vystihol rozdielne chápanie tejto pozície takto: „Náš prvý COO Brian Swette mal úplne inú náplň práce ako ja. Brian sa viac orientoval na predaj a marketing. Reportovali mu všetky obchodné oddelenia a vôbec neriešil pracovnú agendu, ktorú mám dnes na starosti ja.“

ROLA COO JE NAOZAJ ROZDIELNA. TU SÚ NIEKTORÉ Z JEHO HLAVNÝCH ZODPOVEDNOSTÍ

- navrhuje a implementuje biznis stratégie, plány a procesy,
- nastavuje a aktívne riadi výkonnostné ciele a parametre rastu,
- vytvára postupy a pravidlá na posilnenie firemnej kultúry a celkovej vízie,
- dohliada nad dennou prevádzkou spoločnosti a jej výkonných pracovníkov,
- vedie a podporuje odhodlanie ostatných kolegov dosahovať maximálne výsledky,
- vyhodnocuje výkonnosť organizácie pomocou dát,
- podieľa sa na rozvojových aktivitách spolu s CEO,
- rozvíja vzťahy s partnermi a dodávateľmi.

S pozíciou Chief Operating (Operations) Officer (COO) sa v rôznych typoch organizácií (nielen v súkromnom sektore, ale napríklad aj v neziskovom sektore, štátnych organizáciách či školstve) stretávame čoraz častejšie. Človek zodpovedný za každodennú administratívnu i operatívnu prevádzku sa môže označovať aj ako predseda, prevádzkový riaditeľ, viceprezident pre prevádzku či výkonný riaditeľ.

Podobne ako v názve neexistuje jednoznačný výklad ani v obsahu – aj túto pracovnú pozíciu je ťažké identifikovať z hľadiska zručností, kompetencií a zodpovedností. Ak by sme sa na COOs pozreli ako na skupinu, zistili by sme, že v jej rámci nenájdeme veľa spoločných prvkov. Tieto pozície zastávajú ľudia s rôznymi skúsenosťami a odlišnými schopnosťami. Práve pre túto rôznorodosť je hľadanie definície tejto pozície viac ako náročné.

AKÉ HLAVNÉ PREDPOKLADY MUSÍ SPLŇAŤ COO BUDÚCNOSTI

- komplexné chápanie fungovania organizácie,
- komplexné chápanie fungovania a prepojenia jednotlivých oddelení (obchod, marketing, ľudský kapitál, IT a pod.),
- schopnosť plánovania a rozvoja biznisu,
- orientácia na výsledky,
- silný leadership smerom k ľuďom,
- silné osobnostné predpoklady,
- schopnosť rozhodovania a riešenia problémov,
- výborné komunikačné a argumentačné schopnosti.

Ak by sme sa chceli spýtať, čo definuje skvelého COO, je to, ako keby sme sa pýtali, čo definuje skvelého viceprezidenta alebo podpredsedu vlády. Odpovedať na túto otázku je náročné. Aj to je dôvod, prečo je pozícia COO tak trochu unikátna a záhadná zároveň.

CEO A COO – DVOJČKY

Pozíciu COO viac ako akékoľvek definície a poučky definuje jeho vzťah a fungovanie s CEO. Na svete neexistujú dvaja rovnakí CEO, a preto ani vzťah týchto dvoch dôležitých výkonných článkov v takmer každej organizácii nie je rovnaký. Nie je ojedinelým pravidlom, že krátko po nástupe nového CEO prichádza aj nový COO, ktorého si CEO potiahe so sebou. Je totiž kľúčové, aby obaja fungovali v symbióze, avšak nie je nevyhnutné, aby zdieľali absolútne rovnaké názory. Musia však vedieť viesť efektívnu a konštruktívnu diskusiu a polemiku s najlepším ohľadom na rozvoj firmy, biznisu

a zamestnancov. Ideálne je, ak sa dopĺňajú vo svojich úvahách a ak vytvárajú absolútnu symbiózu. Ak by sme sa pohybovali v ideálnom svete, resp. prostredí, môžeme povedať, že jeden bez druhého fungujú obmedzene. Obrazne môžeme povedať, že fungujú ako dvojčky.

CEO VERZUS COO

To, že obe tieto pozície musia koexistovať v symbióze, vieme. Avšak ako by sme jednoducho definovali obe roly? Veľmi zjednodušene môžeme povedať, že kým CEO je zodpovedný za to, **kam** bude organizácia smerovať, úlohou COO je riadiť, **ako** sa tam daná organizácia dostane. CEO je teda viac zameraný na víziu a COO na výkon tejto vízie. Oba sa spoločne podieľajú na biznisovom úspechu a reprezentovaní značky. Dôvera je v tomto vzťahu (čo však platí aj pre iné vzťahy) kľúčový element. CEO sa spolieha, že COO dohliada na pravidelný chod organizácie a manažmentu, ktorý je v najtesnejšom súlade so stratégiou a smerovaním, ktoré určuje CEO na základe rozhodnutia predstavenstva.

OJEDINELÝ DRUH

V čase vývoja tejto špecifickej pozície sa vyvinulo viac prístupov, resp. smerov, ktorými sa každý COO môže vydať. Niekoľko z nich sa pokúsime stručne zdefinovať.

Vykonávateľ

COO riadi výkon stratégie, a teda dohliada výhradne na súlad stratégie s operatívou. Toto nastavenie je kompromisom medzi náročným a komplexným svetom CEO a prevádzkou celej organizácie, kde COO vystupuje ako spájací medzičlánok.

Manažér zmeny

V takýchto prípadoch je COO zodpovedný za konkrétnu oblasť. Jeho úlohou je v nej implementovať zmenu, ktorá sa môže týkať jednotlivých oddelení alebo napríklad komplexného smerovania predaja a marketingu. V takýchto prípadoch bývajú ľudia na túto misiu



Chief Operating Officer

prijatí z úplne iného sektora/segmentu/oblasti než je ten, v ktorom daná organizácia podniká.

Poradca

V čase rýchleho rastu mladých firiem a startupov býva zrelý a skúsený COO veľmi častí prijatí ako poradca pre mladšieho a menej skúseného CEO. Sprevdza ho na jeho manažérskej púti a pomáha mu v kľúčových rozhodnutiach a úvahách. Takýto model fungovania si svojho času adaptovali aj spoločnosti ako Dell alebo Google.

Rub a líc

Tento model fungovania je najčastejší. COO prichádza, aby doplnil CEO v jeho skúsenostiach, štýle vedenia a líderstve. V prípade, že sa obaja dokážu dopĺňať a sú vybalansovaní, je tento spôsob fungovania najefektívnejší. Takýto prístup zvolil aj šéf Microsoftu Bill Gates pri svojich dvoch COOs.

Partner

V tomto prípade sa rozprávame o tzv. co-leadership. Teda o spoločnom leadership. Obe pozície CEO aj COO fungujú ako sparing partneri s jasne definovanými okruhmi zodpovedností. V športovej terminológii by sme ich mohli prirovnať k úspešnej dvojici tenistov v štvorhre. Avšak je iba veľmi málo výkonných manažérov, ktorí vedú fungovať v takomto nastavení.

Ako vidieť, úspešnosť misie COO priamo súvisí s jeho vzťahom s CEO. Z hľadiska ich

spoločného fungovania je nevyhnutné, aby ich vzťah bol čo najotvorenejší a primerane blízky. Kľúčovým menovateľom je jednoznačne komunikácia. Oba zástupcovia týchto vrcholových pozícií by mali pravidelne zdieľať informácie, ktoré majú priamy dopad na ich okruh zodpovedností. CEO by mal jasne komunikovať svoje idey o smerovaní organizácie a o návrhoch zmien a COO by mal neodkladne informovať o kľúčových informáciách z prevádzky/biznisu, ktoré môžu vplývať na stratégiu alebo pozíciu v organizácii.

Aj keď sa môže zdať, že zodpovednosti oboch sa prekrývajú, je dôležité, aby boli jasne zdefinované ich kompetencie a zodpovednosti. Viacerí CEOs a COOs povedali, že čím nejasnejšie sú definované kompetencie, tým väčšiu neistotu to môže vyvolať u zamestnancov. Tento problém jasne pomenoval aj bývalý COO Microsoftu Bob Herbold.

V našich končinách, za ktoré považujeme nielen Slovensko, ale aj Českú republiku, veľa COOs nemáme. Ak sa však ktoréhokoľvek z nich spýtate, aká je jeho pracovná náplň, takmer všetci bez výnimky povedia, že je to veľká výzva. Spoločné je však ešte jedno: táto pozícia je špecifická a vyžaduje si veľké nasadenie a vytrvalosť.

www.jenewingroup.com

www.amrop.sk



Senior
Leadership
pre Advisory
Family
Businesses
& Offices



Jenewein.private