

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

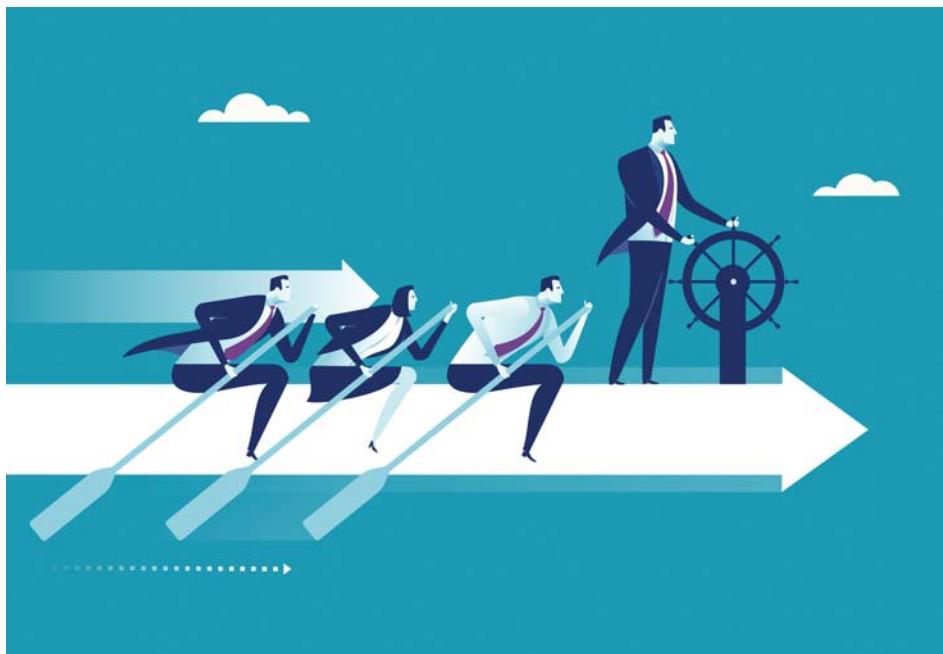
4.
časť

Tentoraz vystúpime na úplný vrchol. V seriáli, v ktorom postupne predstavujeme deväť pre organizácie zásadných pozícií a vlastností optimálnych kandidátov, ktorí na nich zaručene zahviezdia, pokračujeme funkčnou skupinou pozícií CEO & Board. Úloha najvyšších výkonných manažérskych, výkonných odborných a štatutárnych riaditeľov v podobe maximalizácie zisku a budovania dlhodobo úspešných organizácií sa síce nemení, avšak podmienky, v akých sa snažia uspieť, sa menia dramaticky. Nielen klasické ekonomické cykly, ale aj globalizácia, narastajúca neistota v spoločnosti, znížená predpovedateľnosť prostredia, ťažko odhadnuteľné externé vplyvy, zmeny v regulácii, nástup nových technológií i zmena očakávaní nastupujúcich generácií zamestnancov sú faktormi, ktoré zásadne ovplyvňujú ich úspech.

Rola generálneho riaditeľa (CEO) sa počas uplynulých desaťročí pod vplyvom viacerých faktorov výrazne menila. Na jednej strane rastú požiadavky kladené na ľudí na najvyšších poschodiach a na druhej strane sa výrazne mení čo, koho a akým spôsobom moderní lídri riadia.

správali rozumne. V dôsledku toho bude celá organizácia fungovať lepšie. Najmä v porovnaní so situáciou, keď ľudia dostanú právomoc rozhodovať voľne, prirodzene, v rámci svojho poľa pôsobnosti. V takejto organizácii je CEO zodpovedný za všetky kľúčové rozhodnutia o tom, čo a ako bude firma robiť. Zároveň sa

CEO & BOARD



Viac ako storočie platilo, že ak sa objaví kritický problém, úlohou CEO ako lídra organizácie a osoby stojacej na jej vrchole je prevziať zodpovednosť a kontrolu nad situáciou a rozhodovať. Predpokladalo sa, že na vrchole pyramídy stojí najmúdrejšia a najschopnejšia osoba, ktorá svojím rozhodovaním usmerí ostatných tak, aby sa

očakáva, že rozhodne aj vo všetkých kritických oblastiach, ktoré môžu mať vplyv na zdravé fungovanie organizácie.

Nový náhľad na rolu CEO sa v niektorých aspektoch vyznačuje iným prístupom. Namiesto budovania hierarchie využívajúcej schopnosti niekoľkých individuálov sa CEO



Igor Šulík,
Amrop Managing Leadership Partner

sústredzuje na budovanie ekosystému, ktorý dokáže využiť spoluprácu a špecifické schopnosti a talenty mnohých ľudí v organizácii. Zjednodušene povedané, sústredí sa na hľadanie optimálnych členov do tímu a potom sa im snaží nestáť v ceste. Tento prístup umožňuje, že pracovníci nečakajú, aby im bolo určované, čo treba urobiť, ale naopak, sami sa iniciatívne spájajú, aby riešili problémy a využili príležitosti, ktoré sa priebiežne vynárajú.

Tradičným pohľadom na CEO teda je, že stojí na vrchole určitej hierarchie a jeho hlavnou rolou je rozhodovať a následne kontrolovať realizáciu týchto rozhodnutí prostredníctvom podriadených útvarov. Jeho základnou kompetenciou je schopnosť rozhodovať a kontrolovať a schopnosť realizovať svoju moc a preberať vedenie, keď to uzná za potrebné.

Moderný CEO nevedie ľudí prostredníctvom koncentrácie moci vo vlastných rukách, ale naopak prostredníctvom rozdielovania moci do celej organizácie. Takáto organizácia potom vyzerá ako navzájom prepojená spolupracujúca sieť, v ktorej sa ľudia zodpovedajú jeden druhému viac ako svojmu nadriadenému. Títo CEO si uvedomujú, že v dnešnom extrémne poprepájanom svete moc spočíva skôr v tom, že dokážu ľudí spájať a prepájať, než že ich dokážu viesť. A tak je rola CEO čoraz viac sústredená nie na riadenie (Executive), ale na umožňovanie (Enabling), čiže nielen CEO = Chief Executive Officer, ale aj CEO = Chief Enabling Officer.

Pozrime sa teraz na prehľad hlavných faktorov, ktoré ovplyvnili vývoj roly CEO od tradičného poňatia po moderný:

- Menej voľnosti v rozhodovaní – vzhľadom na množstvo regulácií a pravidiel, ktoré limitujú vrcholových manažérov konať, ako by chceli, a zároveň zvýšená aktivita zo strany akcionárov, ktorí podrobujú konanie CEO drobnohľadu



- Nástup technológií – disruptívne technológie vo forme automatizácie a umelej inteligencie (AI) zásadným spôsobom vplyvujú na biznis a je úlohou CEO pripraviť organizáciu aj na nástup neočakávaných fenoménov
- Širšia zodpovednosť – dnešný CEO musí riešiť vzťahy s rôznymi zainteresovanými skupinami a nástupom sociálnych sietí aj oveľa aktívnejšie formovať názor verejnosti na svoju osobu a na firmu, ktorú vedie
- Rast spoločenskej zodpovednosti – neopomínať v rozhodovaní dimenzie etiky, transparentnosti a férovosti a okrem maximalizácie profitu sa sústrediť aj na zvažovanie vplyvu organizácie na životné prostredie, širší spoločenský kontext a dobrú správu spoločnosti vedúcu k udržateľnosti daného biznisu (pozri časť Múdрым rozhodovaním k prosperite)
- Rast diverzity – nespočetné množstvo štúdií a celkové nálady v spoločnosti vedú k tomu, že v organizáciách možno pozorovať rast pestrejšej skladby top manažérskych tímov
- Zmena zloženia top manažérskoho tímu – tradične CEO riadil organizáciu v spolupráci so CFO (finančný riaditeľ) a COO (prevádzkový riaditeľ), nástupom technológií sa tento tím postupne rozširuje o pozície ako CDO (riaditeľ digitalizácie), CISO (riaditeľ informačnej bezpečnosti), CSO (riaditeľ pre udržateľnosť biznisu) a podobne a to ešte môžu v budúcnosti pribudnúť aj ďalšie pozície ako CCEO (riaditeľ zákazníkovej skúsenosti), CAO (riaditeľ automatizácie), CRO (riaditeľ robotiky) a podobne; prepájanie týchto rôznych oblastí a tém bude novou výzvou pre všetkých CEOs (generálnych riaditeľov)

ZMENY V SPRÁVNÝCH ORGÁNOCH

Dnešné správne orgány (štatutárni riaditelia), ak nie sú zároveň výkonnými manažérskymi orgánmi a riaditeľmi, tiež menia svoju rolu. Posúvajú sa od primárnej roly garantovania vhodnej správy spoločnosti (governance) viac do roly partnera pre CEO a jeho manažérsky tím

MÚDRYM ROZHODOVANÍM K PROSPERITE

Dynamika zmien, vzájomná prepojenosť sveta a fungovanie 24/7 vrcholových manažérov dennodenne podrobujú mnohým skúškam. V takejto situácii nie je jednoduché prijímať rozhodnutia, ktoré možno označiť nielen ako dobré, ale navyše aj ako múdre. Za dobré považujeme rozhodnutia, ktoré prinášajú výsledok, berú do úvahy minimalizáciu rizík s nimi spojených a zvažujú a prekonávajú obvyklé predsudky. Dobré rozhodnutia sa stávajú múdrymi, keď holistickým prístupom, čiže celostným pohľadom zohľadňujú aj neraz zložité spoločenské a etické dilemy biznisu.

Za podporou tohto prístupu stojí presvedčivý biznis dôvod. Harvard Business Review už niekoľko rokov pripravuje rebríček 100 CEOs s najlepšimi výsledkami. Od roku 2016 je súčasťou tohto hodnotenia aj tzv. ESG Rating (Environmental, Social and Corporate Governance Rating), ktorý hodnotí postavenie firiem podľa prístupu k environmentálnym a širším spoločenským a etickým výzvam súčasnosti. Porovnanie výsledkov tých, ktorých možno označiť za hodnotovo principiálnych, ohľaduplných k prostrediu a eticky fungujúcich, s tými, ktorí sú hodnotovo flexibilní a primárne zameraní na seba a maximalizáciu profitu vlastnej firmy, ukázalo, že lídri v prvej skupine dosiahli v priemere dvojnásobnú návratnosť aktív (RoA) 9,35 %, čo bolo päťkrát viac ako u lídrov, ktorí boli ochotní robiť morálne kompromisy.

Amrop vypracoval globálnu štúdiu, ktorá tento fenomén potvrdzuje. Zistenia naznačujú niekoľko dôležitých trendov a odporúčaní. Lídri biznisov sú na ceste k múdreému rozhodovaniu, avšak prehliadajú dôležité kroky – málo sa venujú sebareflexii, do svojich rozhodnutí zriedka zapájajú okolie a do tretice neradi počúvajú názory a protiargumenty, ktoré spochybňujú ich presvedčenie. Aj keď kladú veľký dôraz na etiku a etické fungovanie seba a svojho biznisu, často sú konfrontovaní s etickými dilemami, v ktorých v záujme profitu alebo pre tlak okolia urobia morálny kompromis. Okrem toho im proaktívne zisťovanie spätnej väzby nie je vlastné – a pritom práve ono je kľúčom k sebapoznaniu a vlastnému rozvoju. Povzbudením je, že dnes už vieme merať a hodnotiť, kde sa na ceste od dobrého k múdreému rozhodovaniu nachádzame my i naši ľudia. Vieme sa cielene rozvíjať a posúvať, aby rozhodnutia, ktoré sa dejú v našej firme a sú o našej firme, maximalizovali návratnosť aktív vďaka holistickému a etickému prístupu k podnikaniu.

a to v témach ako strategický rozvoj organizácie, talent manažment a vzťahy s akcionármi. Oveľa častejšie diskutujú o stratégii a oveľa podrobnejšie sa venujú oblastiam, akými sú trh a vývoj trhu, zákazníci či konkurencia.

V oveľa väčšej miere sa venujú talent manažmentu, čo bolo donedávna výlučnou témou vrcholového manažmentu, a to s ohľadom na plánovanie nástupníctva v organizácii ako aj na posilňovanie kritických oblastí prostredníctvom strategického prístupu k získaniu talentov, aby manažment už dnes hľadal ľudí na pozície, ktoré budú potrebné v budúcnosti.

Tretou prioritou štatutárnych orgánov je oblasť riadenia rizík. Tie súvisia s nástupom digitalizácie a posilňovaním kybernetickej bezpečnosti, ale aj s riadením reputačných rizík spojených s náročnou kontrolou instantnej komunikácie na sociálnych sieťach. Podobne ako v manažérskych tímoch aj na úrovni štatutárnych riaditeľov možno vidieť rast diverzity v zložení, zastúpenie odborností súvisiacich s digitalizáciou a výraznejší nástup tzv. nezávislých riaditeľov. Toto všetko posilňuje výkonnosť týchto orgánov zabezpečujúcich kvalitnejšie spravovanie danej organizácie.

PREČÍTAJTE
SI

**GLOBÁLNA ŠTÚDIA AMROPU
MÚDRE ROZHODOVANIE – KROK
K TRVALO UDRŽATEĽNÉMU ÚSPECHU**

WWW.AMROP.SK ► KNOWLEDGE CENTER