



LEADERSHIP



DRIVE



VISION

ÚLOHA CEO VO VEDENÍ SPOLOČNOSTI

Obsah

1. Slovo na úvod	3
2. Jedinečné charakteristiky spoločností	4
3. Osobnosť riaditeľa	5
4. Úloha riaditeľa vo vedení spoločnosti	9
5. Time Management	10
6. Vzdelanie	12
7. Tím najbližších spolupracovníkov	15
8. Manažment zmien	16
9. Komunikácia	17
10. IT barometer	18
11. Reputácia	19
12. Budúce trendy	20
13. Ideálny riaditeľ	21
14. Zhrnutie	24
15. Poďakovanie	25
16. O štúdií	27

Vzdelanie mi prinieslo

Poznanie, že obchod je hra a život je komunikácia.

Životná skúsenosť, ktorá ma najviac obohatila

Vždy to boli tie najzložitejšie a v tom čase najťažšie úlohy.

Aké možnosti vzdelávania poskytujem mojim zamestnancom

Daj im príležitosť „to robiť“ a nie „učiť sa o tom“.

Moja úloha pri zavádzaní zmien

Som ruka na ich pulze.

Skutočnou motiváciou riaditeľa nie je tak splňanie stanovených finančných ukazovateľov, kontrola a riadenie zamestnancov či zvýšené úsilie s cieľom získať vyššie a vyššie prémie. Väčšina ľudí na riadiacich postoch sa radšej sústreďuje na nové príležitosti na trhu, tvorbu a zavádzanie nových nápadov. Skutočným cieľom riaditeľa je možnosť vidieť to, čo vytvoril. Sú to predovšetkým ľudia, ktorí sa radi „hrajú“ ...

CEO ako tvorca pokroku Slovenska¹

„Malý je ten, kto má malé ciele.“

Svatopluk Čech



Slovensko prekonalo od začiatku tranzitívneho procesu dlhú púť. Spoločne sme dosiahli nesporne pozitívne výsledky, ktorých plody sa prejavili potvrdením nášho prodemokratickeho a integračného smerovania.

Za týmto úspechom sa skrýva úsilie a námaha množstva ľudí. Jednou z najvýznamnejších skupín ľudí, ktorá sa na pokroku Slovenska podieľala, sú naši úspešní riaditelia.

Sú to ľudia, ktorým sa najrýchlejšie podarilo adaptovať na nové možnosti po roku 1989. Dokázali sa vyrovnat' s neštandardným prostredím charakteristickým začiatky našej ponovembrovej púte.

Sprvoti sa pomerne často objavovala kritika na adresu formujúceho sa podnikateľského sektora. Jeho riaditeľom sa vyčítala pomerná neskúsenosť a neznalosť moderných prístupov v riadení spoločnosti a vo vedení ľudí.

Nás ako spoločnosť, prichádzajúcu do styku s riadiacimi pracovníkmi už počas dvanástich rokov, zaujíma, k akému pokroku došlo vo vývine osobnosti generálnych a výkonných riaditeľov na Slovensku.

Nakoľko reflektuje skutočný vývoj celej spoločnosti zmenu a pokrok slovenského CEO? Prostredníctvom tejto štúdie sme sa pozreli na svet očami riaditeľov a pokúsili sa objaviť, v čom je slovenský riaditeľ jedinečný.

Sme radi, že výsledky tejto štúdie doplnené o pozorovania založené na dlhoročných skúsenostiach v oblasti výberu riadiacích pracovníkov môžu skonštatovať pozitívne zmeny.

Slovenskí riaditelia, ktorí sa dokázali vyrovnat' s počiatočnými výzvami a prežili v prostredí rýchlo sa vyvíjajúceho trhu, patria v súčasnosti úrovňou svojich schopností k svetovej špičke.

Martin Krekáč
Founding Partner
Amrop Jeneweine Group

¹ Pre účely tejto štúdie chápeme pojem riaditeľ spoločnosti vo význame CEO (Chief Executive Officer).

Jedinečné charakteristiky spoločností

Medzi najinšpiratívnejšie otázky, ktoré sme v štúdiu respondentom položili patrí uvedenie jedinečných charakteristík, ktoré si riaditelia na svojej spoločnosti vážia. Veľká časť odpovedí bola prekvapivo príbuzná.

Najčastejšie uvádzanou odpoveďou je ochota neustále sa zdokonaľovať, tzv. učiaca sa organizácia. Podobne vysoko hodnotené boli aj charakteristiky ako trhové líderstvo a špičkový tím spolupracovníkov. Za dôležitú je považovaná aj reputácia, jasné smerovanie spoločnosti a vzdelávanie poskytované zamestnancom.

V budovaní a udržiavaní týchto charakteristík zohráva riaditeľ podstatnú úlohu. Je to predovšetkým vedenie osobným príkladom (activating leadership), sledovanie trendov spojené s identifikáciou smerov rozvoja a iniciovanie s tým súvisiacich zmien, budovanie špičkového tímu a trhovej pozície.

Jedinečné charakteristiky spoločnosti



Osobnosť riaditeľa

Aby sme správne dokázali pochopiť osobnosť riaditeľa, potrebujeme sa pozrieť na to, akým štýlom pracuje a čo ho motivuje aby podával prvotriedny výkon.

V súvislosti s pozorovaním faktorov úspechu na riadiacom poste je dôležité, aby sme mali na vedomí pracovné nároky kladené na riaditeľov. Tie často predstavujú v priemere 50 až 60 pracovných hodín týždenne, zodpovednosť za výsledky a prácu zamestnancov a nadmerné zaťaženie počas krízového obdobia a riešenia problémov.

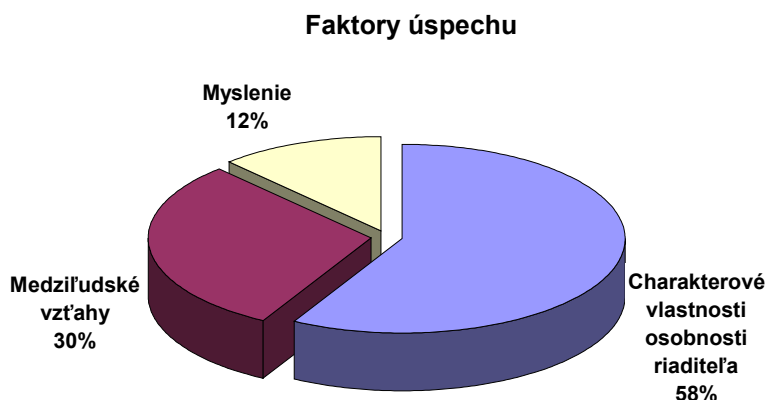
Motiváciu riaditeľa možno hľadať v tom, že ho jeho práca baví. Znamená to napríklad možnosť vidieť výsledky vlastnej práce (dosiahnutá trhovú pozíciu či budovanie vlastnej firmy). Práve preto sú riaditelia ochotní pracovať tvrdo a často aj dlho do noci, obvykle aj počas víkendov.

Riaditelia radi organizujú, sú často v pohybe. Majú radi činy, aktivitu a výsledky. Potvrzuje to aj trend, ktorý naznačuje neukončenie aktívnej spoločenskej činnosti po odchode do dôchodku.

Na druhej strane je faktom, že činnosť vrcholného predstaviteľa spoločnosti ich značne vyčerpáva a po odchode do dôchodku plánujú aktivity, v ktorých sa budú viac venovať tvorivej činnosti, budovaniu stratégie a poradenskej činnosti. Za kompromis medzi aktívnou činnosťou a doháňaním zmeškaných radostí života sa môže pokladať dôraz na vzdelávacie a poznávacie aktivity, ktoré by chceli po stiahnutí sa z vrcholnej funkcie vykonávať.

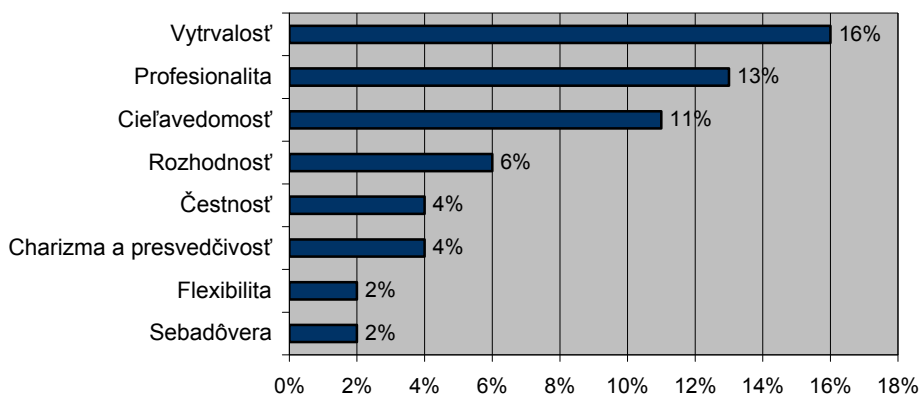
Faktory úspechu

Zaujímavé informácie o osobnosti riaditeľa poskytla otázka týkajúca sa najdôležitejších vlastností potrebných na úspech na riadiacom poste. Jednotlivé výsledky sú rozdelené do troch kategórií: charakterové vlastnosti, medziľudské vzťahy a schopnosť myslieť.



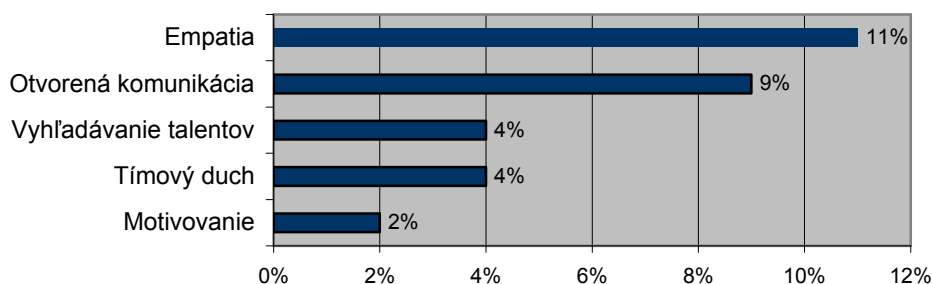
Z pozorovania vyplýva, že prevažná väčšina uvádzaných faktorov sú charakterovými vlastnosťami. Podľa vyjadrenia respondentov prieskumu, je úspech na riadiacom poste a teda aj úspech spoločnosti podmienený predovšetkým charakterom riaditeľa.

Charakterové vlastnosti riaditeľa



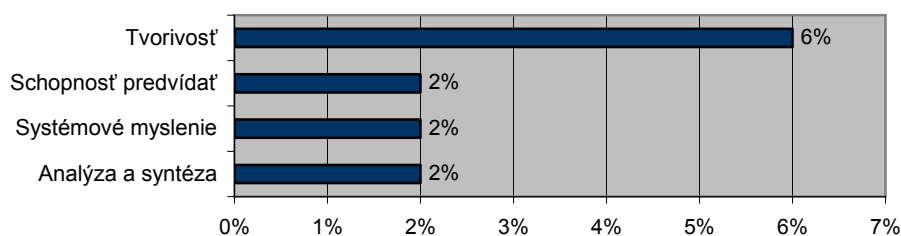
Práca je často zaujímavá aj preto, že riaditeľ prichádza väčšinu času do styku s inými ľuďmi. Spolupráca a teda práca s ľuďmi zaberá väčšinu času. Až 60% riaditeľov sa považuje za skôr tímovo orientovaných. Ak uznáme, že ľudia sú jedným z najdôležitejších ale zároveň aj najzložitejších aktív spoločnosti, potom práve práca s ľuďmi je podstatným faktorom úspechu spoločnosti. Ako čo najlepšie vychádzať s okolím? Ako využiť talent svojich ľudí, aby priniesli čo najväčší prospech?

Medziľudské vzťahy



Riaditelia majú vysoko vyvinutú schopnosť myslieť. Jedná sa predovšetkým o analýzu, syntézu, abstrakciu, celostný pohľad a kreativitu. Práve možnosť tvoriť niečo nové, analyzovať a riešiť problémy, robí prácu oveľa zaujímavejšou.

Schopnosť myslieť



Najdôležitejšie vlastnosti slovenského riaditeľa

Spomedzi všetkých odpovedí sme určili štyri najdôležitejšie vlastnosti slovenského riaditeľa:

- vytrvalosť a schopnosť konštruktívne čeliť prekážkam,
- odbornosť a profesionalita,
- cieľavedomosť a schopnosť vidieť budúcnosť podniku (jasná vízia),
- otvorená komunikácia (schopnosť prispôbiť komunikáciu rôznym typom ľudí).

Medzi ďalšie dôležité vlastnosti, ktoré majú priamy vplyv na úspech v riadiacej pozícii patrí empatia, schopnosť pritažnúť najväčšie talenty, tímová práca a tvorivosť.

Zaujímavé bolo delenie uvedené jedným respondentom na vlastnosti nutné pre úspech ak je firma v období krízy alebo počas jej rozbiehania.

Vlastnosti potrebné pre úspech počas krízového obdobia:

- charisma a schopnosť nadchnúť ľudí pre spoločnú vec,
- odhodlanie urobiť rýchle rozhodnutia,
- kreativita v myslení.

Ak sa pozícia spoločnosti na trhu stabilizuje a jednotlivé procesy v nej začnú fungovať „optimálne“, uviedol spomenutý respondent tieto vlastnosti:

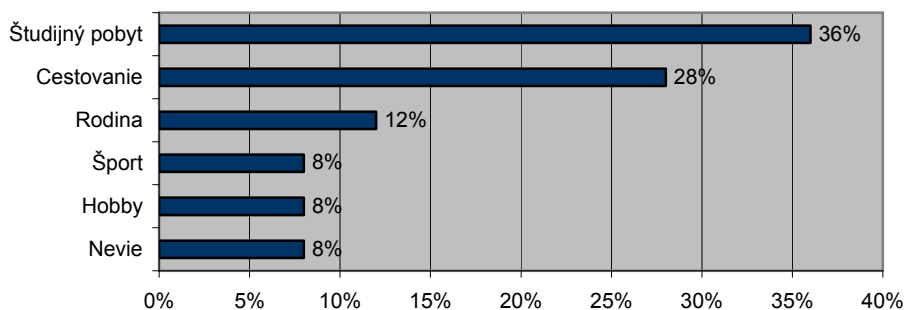
- rozumieť ľuďom a mať cit pre komunikáciu s najrôznejšími typmi ľudí,
- schopnosť robiť tie najlepšie rozhodnutia,
- zmysel pre systémové myslenie.

Aktivity voľného času

Tendenciu aktívne využívať voľný čas potvrdili riaditelia aj v otázke, ktorá sa ich pýtala ako by využili ročné voľno. Prevažovali odpovede, v ktorých sa vyskytlo cestovanie, vzdelávanie a zdokonaľovanie sa v cudzích jazykoch.

Opätovne sa potvrdzuje nevyčerateľná energia charakteristická pre úspech na riadiacom poste, ochota vyhľadávať nové zdroje inšpirácie, myšlienky a pozitívny prístup k celoživotnému vzdelávaniu. Ďalšou charakteristickou vlastnosťou je schopnosť nadobudnuté poznatky zhodnotiť. Inšpirácia, myšlienky a schopnosť komunikácie v cudzích jazykoch sú základom pre vývoj nových produktov, prienik na medzinárodné trhy, ale aj budovanie siete nových kontaktov a obchodných partnerstiev.

Využitie ročného voľna



Úloha riaditeľa vo vedení spoločnosti

Pod priamu zodpovednosť riaditeľa vo firme spadá najčastejšie marketing. Štvrtina zodpovednosti riaditeľov prislúcha riadeniu ľudských zdrojov a pätina financiám.



Takmer 40% riaditeľov považuje riadenie marketingu za svoju priamu zodpovednosť. Marketing je v tejto súvislosti chápaný ako zabezpečenie úspechu spoločnosti na trhu. Znamená to nutnosť zaistiť odbyt produktov a schopnosť pružne reagovať na potreby zákazníkov. To sa prejavuje tak v oblasti osobnej komunikácie so zákazníkmi, množstvom obchodných stretnutí, ako aj iniciovaním prieskumov trhu a špecializovaných projektov v rámci podpory vývoja nových produktov a doplnkových služieb. Marketing možno považovať za tvorivú súčasť práce riaditeľa.

V oblasti riadenia ľudských zdrojov riaditelia najčastejšie nevystupujú ako priami zodpovední. Napriek tomu sa často považujú za spolutvorcov stratégie rozvoja zamestnancov. Medzi najčastejšie úlohy v tejto oblasti patrí osobná angažovanosť v nábore pracovníkov, vo vzdelávaní, v motivácii a v zefektívňovaní práce vlastného manažérskeho tímu.

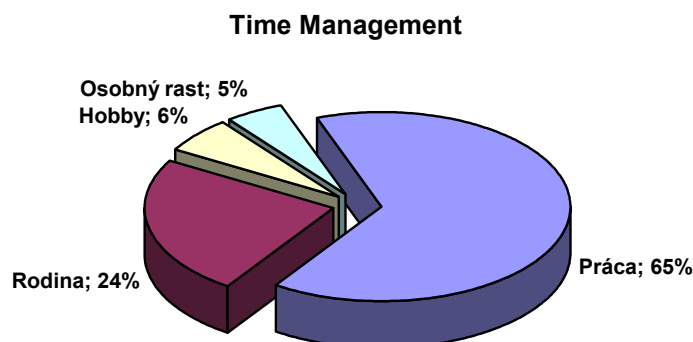
Oblasť financií spadá pod priamu zodpovednosť pätiny respondentov a ďalšia tretina riaditeľov v nej plní skôr kontrolnú funkciu. Financie sú pre riaditeľov zaujímavé najmä v oblasti tvorby obchodnej stratégie, kde zabezpečujú správnu projekciu nákladov a výnosov na konkrétnu zákazku, a v zabezpečení cashflow celého podniku.

Time Management

Riaditeľ strávi v práci priemerne 50 až 60 hodín týždenne. V najvyťaženejšom období sa počet pracovných hodín zvyšuje na úkor voľných večerov a víkendov. Tie najčastejšie trávi s rodinou, pri príprave podkladov a premýšľaní nad dôležitými projektmi. Až 85% riaditeľov venuje práci viac ako 55 hodín týždenne.

Štvrtinu času trávi riaditeľ s rodinou. Denne to znamená v priemere 2,5 až 3 hodiny. Iba 40% respondentov uviedlo, že rodine venuje viac času je ako uvedený priemer, až 60% trávi s rodinou menej času ako 2,5 až 3 hodiny denne.

Osobnému rastu a hobby venujú riaditelia v priemere najmenej času, čo tvorí približne pol hodiny až jednu hodinu denne. Obe aktivity nie sú navyše naliehavými aktivitami a v obdobiach najväčšieho stresu bývajú často obmedzované na najnutnejšie minimum.



Na riadenie svojho času používa väčšina riaditeľov sekretárku, elektronický diár alebo klasický plánovač. Až 70% všetkých respondentov uviedlo za prioritný nástroj riadenia času sekretárku alebo elektronický diár.

Takmer 80% riaditeľov pracuje aj z domu, pätina však túto možnosť neuprednostňuje. Neumožnenie vykonávania časti práce z domu je charakteristické len pre minimálny počet spoločností. Častými dôvodmi je technická nemožnosť vykonávania práce z domu a ochrana časti osobných údajov, s ktorými spoločnosť pri práci operuje.

Operatíva verzus stratégia

Zabezpečeniu operatívnych úloh venujú riaditelia priemerne dve tretiny času, na stratégiu tretinu. Realita sa tak dostáva do rozporu s tým, čo respondenti uviedli ako charakteristiku ideálneho riaditeľa. Ten venuje dve tretiny svojho času a pozornosti strategickým úlohám.

Až 40% riaditeľov by si želalo venovať viac času strategickým záležitostiam. V súvislosti s týmto konštatovaním je však potrebné zobrať do úvahy, že hranice medzi stratégiou a operatívou nie sú pevne stanovené.

Strategické úlohy sú pre spoločnosť dôležité z dlhodobého hľadiska. Pod operatívu spadá väčšina krátkodobých problémov, kríz. Je však realizácia dôležitého (strategického) projektu či úlohy ešte stratégiou alebo spadá už pod operatívu? Každopádne, formulovanie podnikovej vízie a cieľov nie je jedinou súčasťou stratégie. Patrí pod ňu oveľa viac a v každodennej práci sa nachádza množstvo dôležitých, strategických činností. Sú nimi napríklad rozhodnutia a tie sú priamo naviazané na prežitie a úspech každej spoločnosti na trhu.

Aktivity zaberajúce najväčšie množstvo času

Okrem obchodných rokovaní, pracovných porád a osobných rozhovorov zaberá riaditeľom najviac času príprava dokumentov a príprava na stretnutia, vybavovanie korešpondencie, telefonátov a kontrola financií.

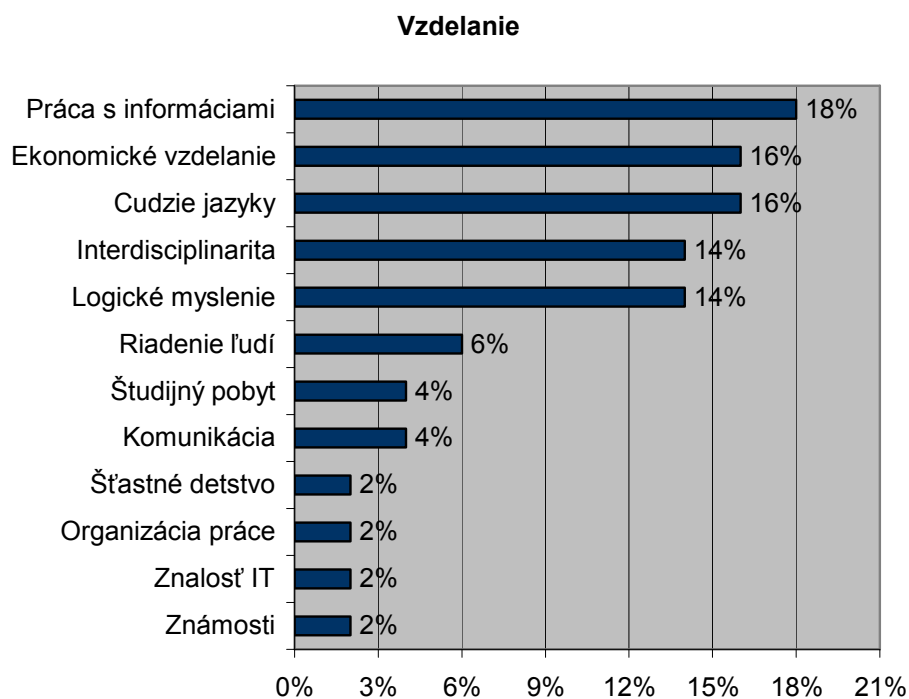
Vzdelanie

Za najdôležitejšiu súčasť svojho vzdelania považuje väčšina riaditeľov schopnosť komunikovať v cudzích jazykoch a ekonomické vzdelanie. Ekonomické vzdelanie je odborným základom ich každodennej práce – úlohy viesť a riadiť firmu.

Za najdôležitejšie časti ekonomického a odborného vzdelania sa považujú strategický manažment a marketingové poznatky. Obe oblasti silne korelujú s chápaním úlohy riaditeľa ako tvorca stratégie (bližšie v časti Ideálny riaditeľ) a s jeho úlohou v oblasti marketingu (bližšie v časti Úloha riaditeľa vo vedení spoločnosti).

Komunikácia v cudzích jazykoch zase vystihuje nutný trend vzhľadom na obmedzenú veľkosť slovenského trhu, ale aj medzinárodné integračné tendencie (Úspech na medzinárodných trhoch je vnímaný ako najdôležitejšia výzva pre budúci rast – bližšie v časti Budúce výzvy).

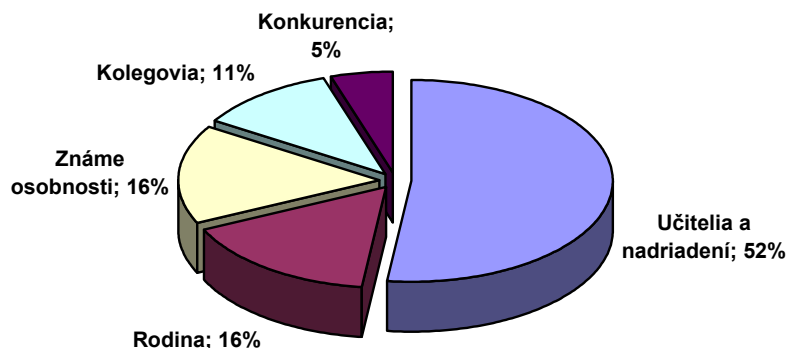
Medzi ďalšie podstatné zručnosti bola zaradená schopnosť spracovávať informácie a logické myslenie. V oboch sa spája ďalšia dôležitá úloha riaditeľa, schopnosť rýchlo sa zorientovať na dynamicky sa meniacich trhoch a schopnosť zúžitkovať získané poznatky vo forme nových atraktívnych produktov.



Najväčším prínosom pre väčšinu riaditeľov bolo ich súčasné zamestnanie. Pričom najväčší profesijný prínos mali priami nadriadení alebo učitelia.

Odpovede na otázku, či využívajú alebo v minulosti využívali služby osobného kouča alebo mentora naznačujú, že väčšina riaditeľov na Slovensku sú tzv. „self-made men“. Faktom, je že doposiaľ neexistuje a ani sa nepredpokladá objavenie zaručeného návodu ako vychovať skutočného riaditeľa vizionára, ktorý navyše dokáže spoločnosť priviesť k reálnym výsledkom.

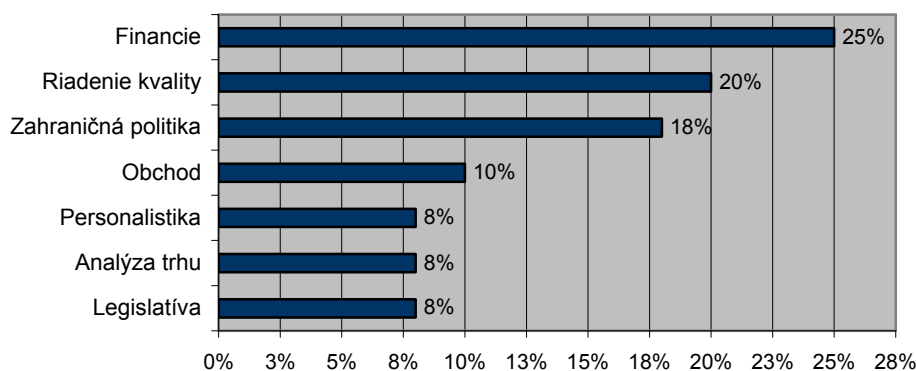
Osoba s najväčším prínosom



Preto ani väčšina úspešných riadiacich pracovníkov nedokáže presne povedať ako ku svojej terajšej pozícii dospela, prípadne poradiť, ako lídrov vychovávať. Prejavuje sa to aj v oblasti zabezpečenia vlastných talentovaných spolupracovníkov. V každom prípade sa môže riaditeľ pokúsiť viesť svojich ľudí k samostatnosti, tvorivosti a podnikavosti. Napriek tomuto úsiliu však nedokáže ovplyvniť to, či daný človek bude ochotný prekročiť svoj vlastný tieň a vkročiť do sveta, v ktorom nesie zodpovednosť za svoje činy a činy všetkých svojich podriadených.

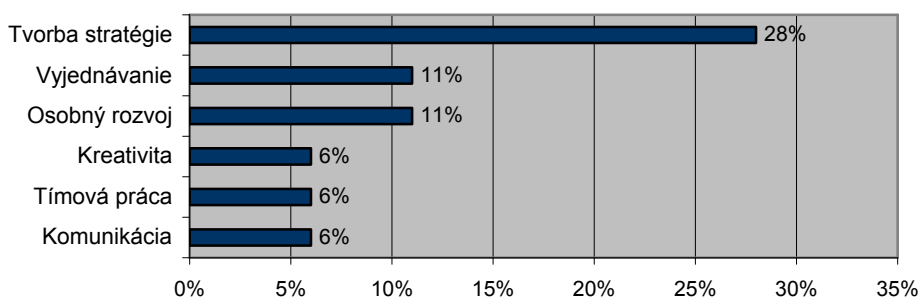
Najčastejšou formou vzdelávania riaditeľov sú knihy a internet, ktoré slúžia ako užitočný a obsiahly zdroj informácií či inšpirácie. Obľúbenou formou doplnkového vzdelávania sú semináre, workshopy a konferencie. Tie však slúžia skôr na osobný kontakt, výmenu názorov a odbornú diskusiu, menej však na získavanie základných informácií o nových, dosiaľ nepoznaných oblastiach.

Odborné kurzy



Čo sa týka ďalšieho odborného vzdelávania riaditeľov, za najdôležitejšie sú považované odborné kurzy a tréningy zamerané na rozvoj manažérskych zručností. Z odborných kurzov sú obľúbené predovšetkým kurzy pod vedením dlhoročných odborníkov v danej oblasti. Je to zapríčinené najmä tým, že dobré odborné kurzy sa zameriavajú predovšetkým na obsah a dlhodobý prínos pre poslucháčov. Medzi ich priority nepatrí rétorické nadanie trénera, ani zanechanie dobrého dojmu. Naopak tréningy zamerané na rozvoj manažérskych zručností sú príznačné skôr pre začiatok manažérskej kariéry. Vtedy je potrebné v relatívne krátkom čase zvládnuť vysoký nápor informácií, nových úloh a vedenie vlastného tímu. Päťina všetkých riaditeľov uviedla ako dôležitý zdroj ďalšieho vzdelávania vo svojej spoločnosti vnútropodnikové vzdelávanie. Rovnako pozitívne dopadli zahraničné stáže.

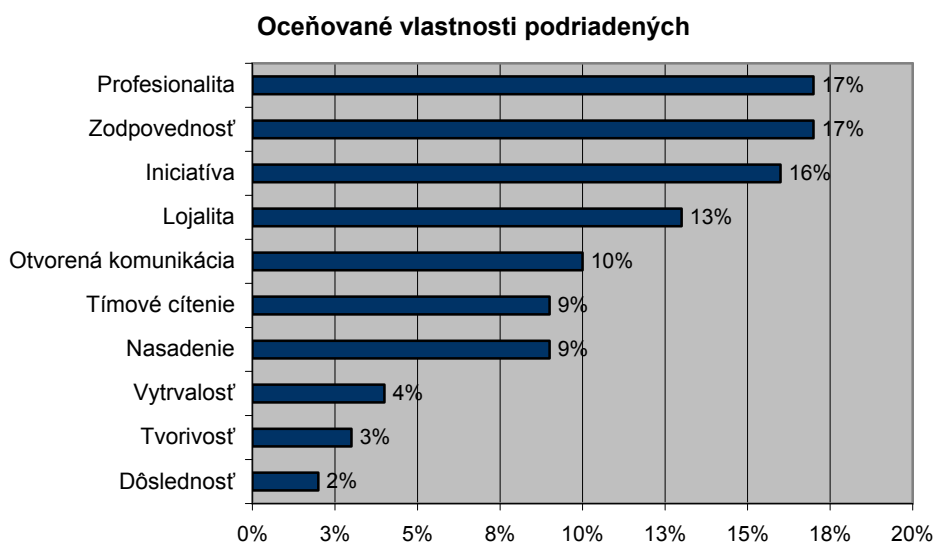
Trénovanie manažérskych zručností



Na základe vlastných skúseností s rôznymi vzdelávacími programami poskytujú riaditelia svojim zamestnancom prevažne odborné kurzy, ďalej nasledujú tréningy zamerané na zefektívnenie tímovej komunikácie a riešenie konfliktov. Približne 17% spoločností tieto oblasti poskytuje v rámci interného vzdelávacieho cyklu.

Tím najbližších spolupracovníkov

Skutočnosť, že riaditeľ sám nestíha splniť všetky úlohy, má za následok potrebné delegovanie časti operatívy na spolupracovníkov. Na jednej strane to znamená nutnosť koordinácie činnosti zamestnancov v spoločnosti, ale aj potrebu efektívnej spolupráce manažérskeho tímu.



V súvislosti s týmto sa nadpolovičná väčšina riaditeľov považuje za skôr tímového hráča. Je to aj jeden z dôvodov zvýšeného záujmu manažérov o moderné prístupy vo vedení ľudí. S prihliadnutím na to, že kľúčovou úlohou riaditeľa je zabezpečenie dosahovania výsledkov, sa efektívnosť využívania ľudského kapitálu stáva potrebnou podmienkou úspechu riaditeľa na riadiacom poste.

Medzi najdôležitejšie úlohy v oblasti riadenia ľudských zdrojov považujú riaditelia schopnosť pritiahnúť najlepšie talenty do svojho tímu. Je to dôvodom participácie riaditeľa na výbere nových zamestnancov. Príčom svoju úlohu v tejto oblasti často posilňuje aj cieľovou stratégiou budovania reputácie spoločnosti so zameraním na vyhľadávanie talentov.

Vyššie 80% vlastností, ktoré si riaditelia cenia na svojich podriadených sa týkajú charakteru. Zaujímavá je pritom priama súvislosť medzi vlastnými charakterovými vlastnosťami riaditeľa a vlastnosťami, ktoré si cenia u členov svojho tímu. K priamemu súvisu dvoch uvedených charakteristík došlo približne v 60% odpovediach, pričom v dotazníku boli uvádzané vo vzájomne nepodmiernených súvislostiach. Pozoruhodný je fakt, že sa požiadavky na odbornosť vôbec neobjavovali na popredných pozíciách. Na rozdiel od toho sa na vysokých pozíciách umiestnila profesionalita, ktorá sa viaže skôr na kvalitu odvádzanej práce.

Manažment zmien

Približne 80% spoločností prekonalo v poslednom čase významnú zmenu. Päťina respondentov dokonca uviedla, že ich spoločnosť je v procese neustálych zmien. Najčastejším dôvodom zmien sú fúzie, reštrukturalizácie, vstup investora alebo outsourcing.

Medzi najčastejších iniciátorov zmien patria majitelia, akcionári alebo materská spoločnosť, riaditeľ alebo tím jeho spolupracovníkov. Zmeny však nie sú vždy zavádzané priamou direktívou zhora. Často sú predmetom otvorenej diskusie v rámci manažérskeho tímu.

Nadpolovičná väčšina riaditeľov vidí svoju úlohu v iniciovaní zmien. Až päťina respondentov tvrdí, že podporuje iniciatívy pochádzajúce zdola a snaží sa vytvoriť vhodné prostredie pre zavádzanie týchto zmien.

Ako iniciátor vidí väčšina riaditeľov svoju úlohu v ich vyhľadávaní a určení stratégie (ako majú veci po zmene fungovať). Nadpolovičná väčšina iniciátorov zmeny aj implementuje. Zvyšní iniciátori zmien ich zavádzanie delegujú ako kompetenciu top manažmentu a stredného manažmentu.

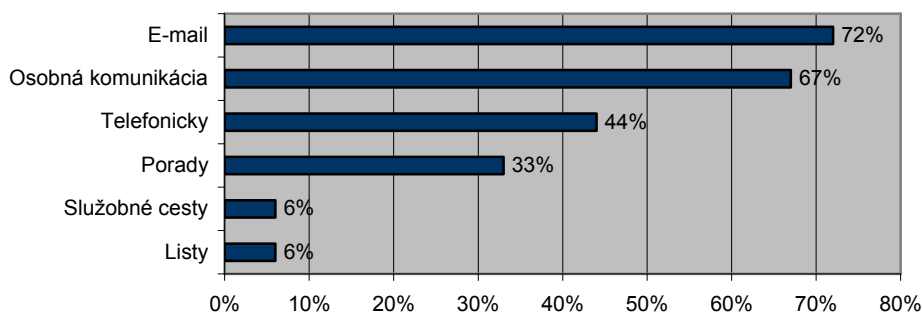
Implementátor chápe svoju úlohu ako osoba, ktorá sa snaží vytvoriť čo najlepšie prostredie pre zavedenie zmeny. Zmena sa stáva pritom jeho prioritou.

Úlohou podporovateľa je umožniť a podporiť zmeny prichádzajúce „zdola“.

Komunikácia

Väčšina operatívnej komunikácie v súčasnosti prebieha e-mailom, osobne, telefonicky a na poradách. Nadpolovičná väčšina respondentov uviedla, že si dokáže nájsť dostatok času na prečítanie a odpovedanie e-mailových správ. Aj napriek tomu, že sa elektronická pošta stala z jednou z najdôležitejších súčastí modernej komunikácie, predstavuje pre riaditeľov čoraz väčšiu záťaž.

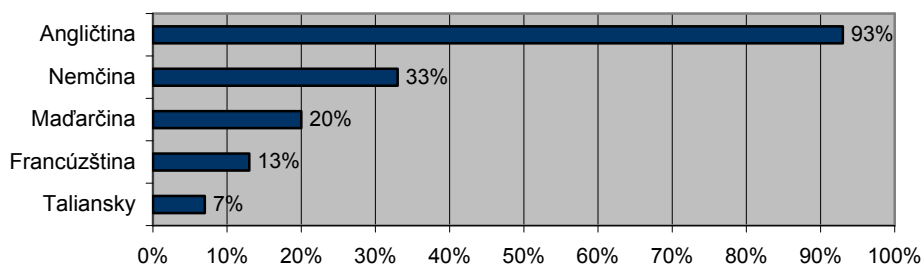
Priebeh operatívnej komunikácie



Jeden z dôvodov je nesporne fakt, že elektronická pošta ešte nemá pevne zaužívané pravidlá. Mnohokrát nie je z odosielateľovej správy jasný úmysel, čo v správe skutočne chcel povedať a navyše mnohí ľudia nie sú dostatočne struční.

Zaujímavým poznatkom a konštatovaním štúdie je pomerne vysoký pomer pravidelne cudzojazyčne komunikujúcich riaditeľov na Slovensku. Viac ako 80% riaditeľov používa cudzie jazyky pri dennej komunikácii, pričom suverénne najrozšírenejšou je angličtina. Tento fakt potvrdzuje súčasný trend vyplývajúci z integračných ambícií Slovenska. Množstvo podnikov dnes už má zahraničného investora, ďalšie už majú za sebou prvé kroky spojené so vstupom na medzinárodné trhy. Väčšina riaditeľov označila prienik ich produktov na medzinárodné trhy ako kľúčový faktor ich budúceho úspechu.

Denná komunikácia v cudzom jazyku

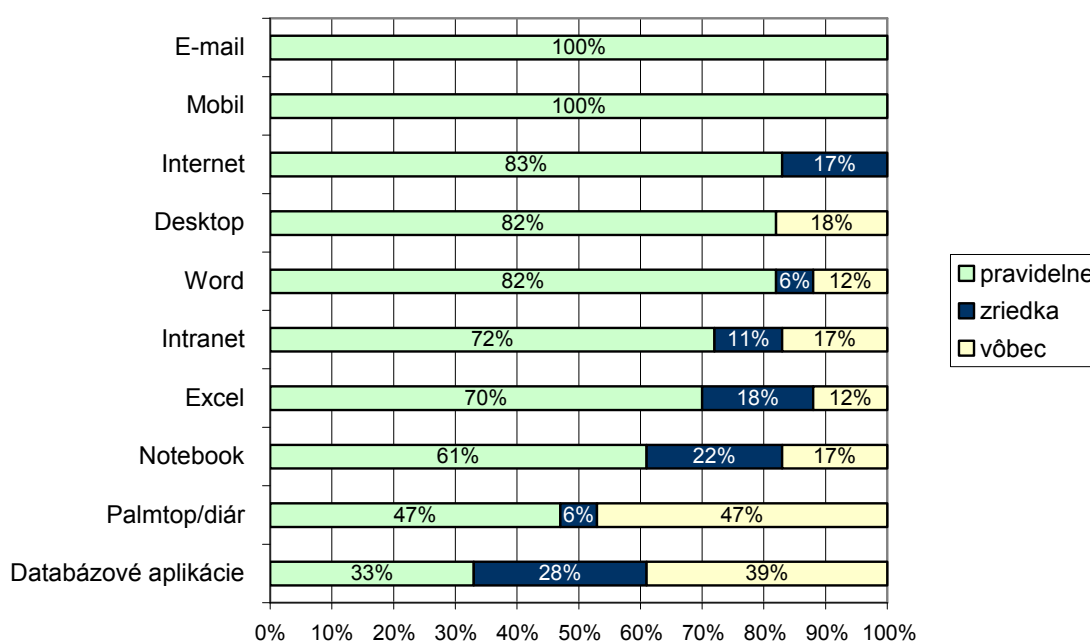


IT barometer

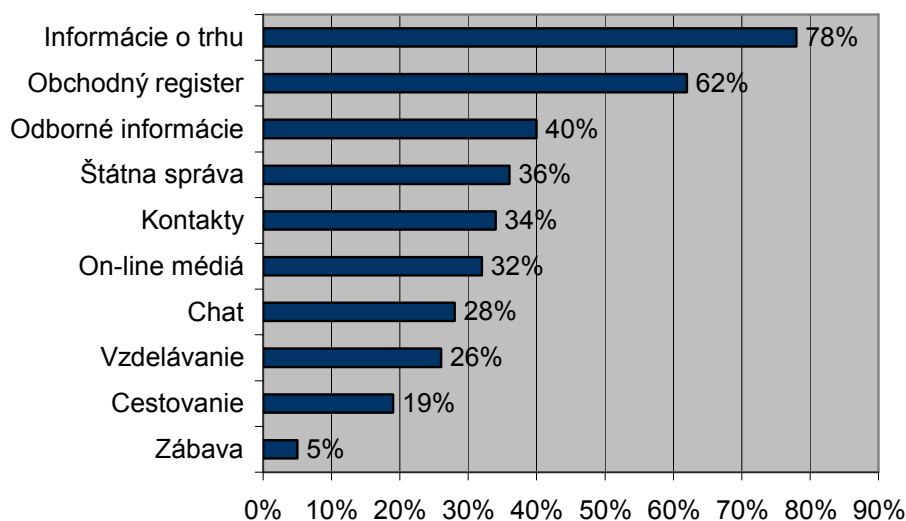
Medzi samozrejme prostriedky komunikácie dnešného manažéra patrí e-mail a mobil. Pomerne významné využitie pri práci riaditeľov nachádza aj kancelársky počítač, textový procesor (najčastejšie MS Word) a internet. Prekvapivo vysoké využitie majú notebooky a intranetové aplikácie.

Viac ako 80% riaditeľov pri svojej práci využíva intranet. Najčastejším dôvodom je vyhľadávanie informácií. Medzi tie najžiadanejšie patria informácie o trhu a štatistiky, výpisy z obchodného registra, odborné informácie, informácie zo štátnej správy a informácie z on-line médií.

Využitie IT



Využitie Internetu



Reputácia

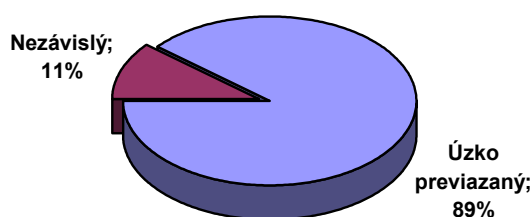
Takmer 90% respondentov uviedlo, že medzi reputáciou riaditeľa a reputáciou spoločnosti je priamoúmerný a úzko previazaný vzťah.

Úlohou riaditeľa v oblasti reputácie je komunikácia hodnoty spoločnosti voči vnútornému a vonkajšiemu prostrediu. Správna komunikácia umožňuje lepšie pochopiť produkt, smerovanie firmy a jej celkový prínos pre širokú verejnosť.

Medzi faktory prispievajúce k budovaniu reputácie spoločnosti patrí:

- realizácia strategických cieľov,
- premyslený spôsob prezentácie informácií navonok (externá komunikácia),
- vnútrofirčná komunikácia hodnôt, filozofie a vízie,
- dosahovanie výsledkov,
- kvalita produktu,
- vysoká platobná disciplína,
- prezentácia v médiách a na odborných podujatiach,
- členstvo v záujmových skupinách,
- účasť riaditeľa na spoločenských podujatiach a jeho verejné vystupovanie,
- budovanie vzťahov so štátnou správou.

**Vzťah medzi reputáciou spoločnosti a
reputáciou riaditeľa**



Medzi najdôležitejšie záujmové skupiny v oblasti budovania reputácie patria: investori, zákazníci, zamestnanci, dodávatelia a odberatelia, médiá, ratingové agentúry, analytici, Executive Search poradenské spoločnosti², záujmové združenia, odborné zväzy, profesijné zväzy a štát.

Za najväčší úspech externej komunikácie sa môže považovať pochopenie hlavnej činnosti spoločnosti (core business) najdôležitejšími záujmovými skupinami.

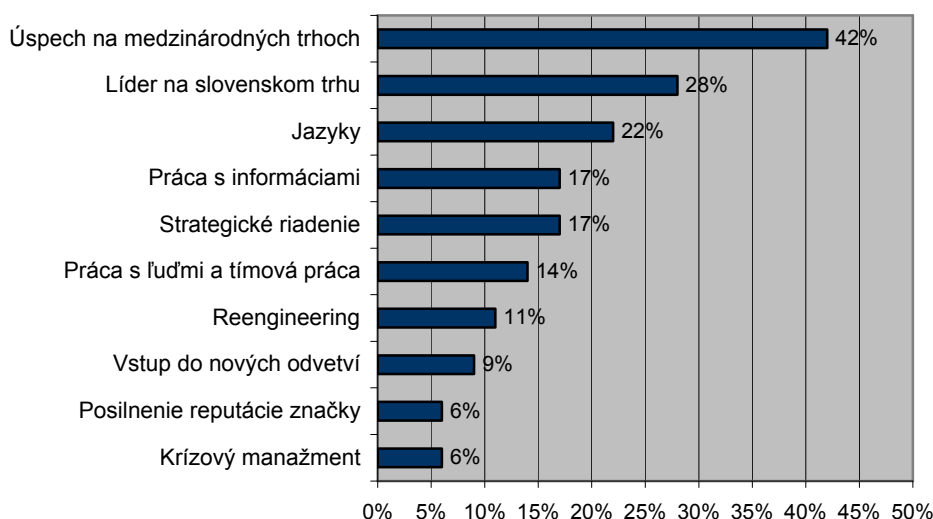
² Executive Search poradenské spoločnosti sa podieľajú významnou mierou na budovaní reputácie spoločnosti prostredníctvom strategicky riadeného výberu CEO.

Budúce trendy

Výzvy pre budúci rast

Medzi najväčšie výzvy budúceho rastu slovenských spoločností v nastávajúcom období zaradili naši respondenti úspech na medzinárodných trhoch, zisk prípadne udržanie si vedúceho postavenia na domácom trhu, zlepšenie komunikácie zamestnancov v cudzích jazykoch, zdokonaľovanie riadiaceho systému spoločnosti a strategického riadenia (často spojené s reštrukturalizáciou), zdokonalenie práce s ľuďmi a práce s informáciami.

Výzvy pre budúci rast



E-commerce

Menej ako tretina slovenských spoločností využíva výhody e-commerce. Približne desatina respondentov uviedla, že v súčasnosti jej zavedenie pripravuje.

Medzi výhodami boli uvádzané:

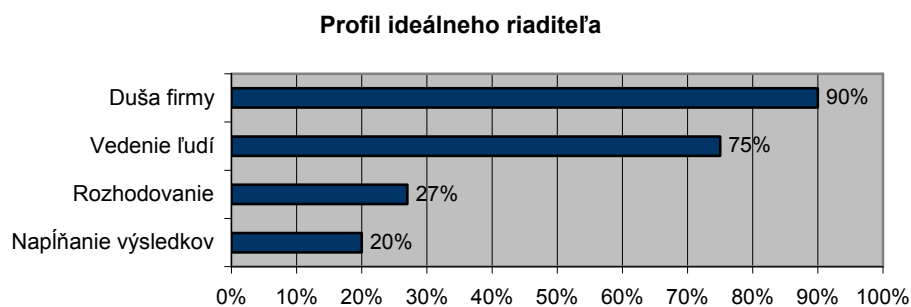
- e-banking a e-marketing,
- úspora času a odbúranie administratívy,
- zvýšenie zákazníckeho komfortu a zvýšenie kvality dodávok,
- geografická nezávislosť a prístupnosť informácií on-line,
- priama komunikácia so zákazníkmi,
- znižovanie nákladov, automatizácia často opakovaných operácií (pri objednávkach a prevodoch).

Podľa vyjadrení 60% riaditeľov je e-commerce v súčasnosti pre ich spoločnosť nepoužiteľná. Problémovým bodom, ktorý identifikovali je preferovanie osobného kontaktu pri obchodných stykoch. Značným obmedzením je nízka penetrácia internetu na Slovensku a hlavne rýchleho pripojenia na internet.

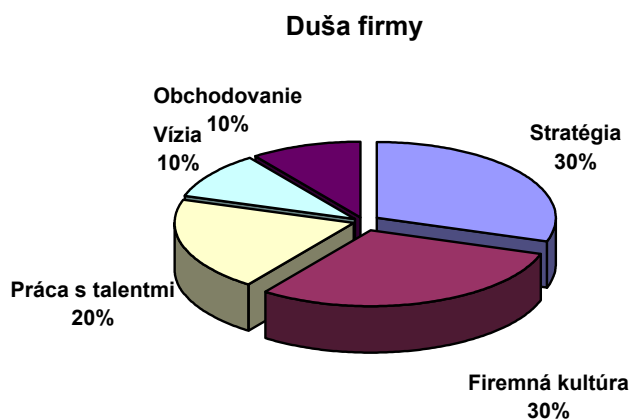
Vo výrobnnej sfére však v budúcnosti vidia takmer prevládajúci spôsob uzatvárania obchodov prostredníctvom e-commerce.

Ideálny riaditeľ

Ideálny riaditeľ je z 90% dušou spoločnosti, zo 75% líder v oblasti vedenia ľudí, v približne tretine prípadov je jedinou oprávnenou osobou urobiť konečné rozhodnutie. Všetky tieto tri oblasti spoločne vyúsťujú do najpodstatnejšej úlohy riaditeľa v spoločnosti, do schopnosti transformovať tento potenciál do výsledkov.

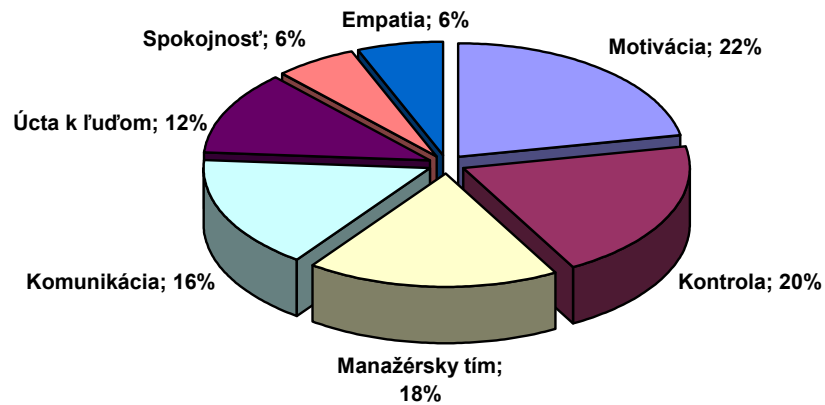


Medzi strategické činnosti respondenti zahrnuli stanovenie vízie a misie, určovanie podnikových cieľov a stratégie ich napĺňania, budovanie podnikovej kultúry a získavanie najväčších talentov.



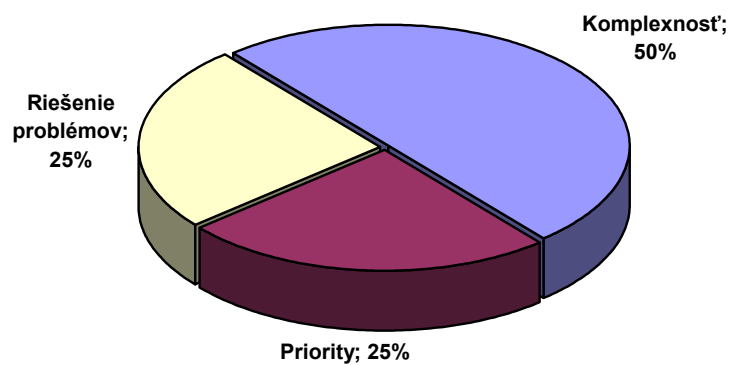
V oblasti vedenia ľudí je najdôležitejšia motivácia. Paradoxne sa tesne za motiváciou umiestnila kontrola. Najčastejšie platí, že intenzita kontroly zo strany riaditeľa je nepriamo úmerná jeho dôvere voči danej osobe alebo tímu. Medzi osobné priority činnosti riaditeľa patrí efektivita práce manažérskeho tímu a efektivita internej komunikácie.

Vedenie ľudí



V oblasti rozhodovania zohrávajú najväčšiu úlohu komplexné rozhodnutia, teda schopnosť spojiť informácie pochádzajúce od odborníkov na rôzne oblasti zo všetkých oddelení organizácie do jedného logického celku. Ako podporné činnosti v oblasti rozhodovania patrí stanovovanie priorit a schopnosť riešiť problémy.

Rozhodovanie



Do oblasti dosahovania výsledkov patrí najmä:

- celková ziskovosť a ziskovosť na konkrétneho zákazníka,
- inovácia a výskum,
- hodnota značky a reputácia,
- postavenie spoločnosti na trhu,
- stabilná klientela,
- produktivita a kvalita práce,
- cashflow,
- možnosť ovplyvňovať podmienky na trhu,
- funkčná podniková stratégia a výsledky jej implementácie.



Konečným cieľom je zabezpečiť spokojnosť majiteľov, zákazníkov, zamestnancov a obchodných partnerov.

Zhrnutie

Zámerom tejto štúdie bolo vstúpiť do sveta slovenských riaditeľov a zistiť, čo je v našom prostredí jedinečné. Na základe výsledkov štúdie a ich konfrontácie s dlhoročnými skúsenosťami v oblasti vyhľadávania a výberu riadiacich pracovníkov (Executive Search) sme mali možnosť sledovať postupný vývoj našich riaditeľov.

Výsledky našej štúdie sme konfrontovali so závermi viacerých štúdií medzinárodne pôsobiacich spoločností (ako príklad by sme mohli uviesť globálne štúdie PricewaterhouseCoopers, ale taktiež Burson Marsteller).

Celkové pozorovania sa dajú zhrnúť do dvoch poznatkov:

- 1. Súčasný slovenský CEO dosahuje svojimi schopnosťami a kompetenciou vo vedení spoločnosti medzinárodnú úroveň.*
- 2. Slovensko zreteľne sleduje moderné trendy a zaraďuje sa tak úrovňou, ale aj potenciálom, k vyspelým západným spoločnostiam.*

Vývoj riaditeľov na Slovensku a ich pokroky zrkadlia pozitívny vývoj celej našej spoločnosti. To je zároveň odpoveď na otázku, ktorú sme načrtli v úvode. Pokroky našich riaditeľov a Slovenska sa tak stávajú spojenými nádobami.

Budúcnosť sa nepredpovedá ľahko. Dnes však môžeme povedať, že z pohľadu vývoja podnikateľského prostredia, teda zdroja blahobytu pre všetkých, očakávame v najbližšom období pozitívny vývoj. Ten súvisí aj so vstupom SR do Európskej únie a do transatlantických štruktúr. Členstvo v oboch spomenutých organizáciách v sebe skrýva určité výzvy. Uvidíme aká bude odpoveď zo strany našich podnikov, ako sa budú vedieť vyrovnat' so silnou konkurenciou a čoraz výraznejšie presadiť na spoločných európskych trhoch.

Pod'akovanie

Radi by sme poďakovali riaditeľom, ktorí obetovali svoj čas a poskytli nám cenné informácie, na základe ktorých sme mohli vypracovať túto štúdiu.

„Spolupracovníkom nehovorím VPRED!, ale ZA MNOU!“

Jozef Böjtös, predseda predstavenstva a generálny riaditeľ,
Východoslovenská Energetika

„Veľakrát málo je dost.“

Ladislav Niňaj, generálny riaditeľ,
Moltes

„Veľké ciele sa rodia zo snov.“

Ivan Košalko, predseda predstavenstva a generálny riaditeľ,
Ceram Čab

„Zajtra bude ešte lepšie.“

Eugen Jurzyca, riaditeľ,
INEKO

„Usilujem sa pozerať ľuďom do očí, hovoriť čo si myslím a usmievať sa pritom.“

Igor Brossmann, generálny riaditeľ,
Wiktor Leo Burnett Group

„Rutina je dobrá, ale zmena lepšia.“

Daniel Krajniak, riaditeľ odboru správy nehnuteľností,
Slovnaft

„Ži a pracuj tak, aby sa za Teba Tvoja deti nemuseli hanbiť.“

Pavol Gajdoš, Managing Director,
Amylum Slovakia

„Čo nemáme, nepotrebujeme“

Zoltán Demján, predseda dozornej rady,
Holcim Slovensko

„Žiť tak, aby som pri dosahovaní vlastných cieľov nikomu neublížila a správať sa čestne a dôstojne.“

Júlia Hurná, výkonná riaditeľka,
Inštitút pre verejné otázky, Bratislava

„Ži každý deň naplno tak, ako by to bol Tvoj posledný deň.“

Andrej Klačan, generálny riaditeľ,
Ability Development

„Kto sa odváži – zvíťazí!“

Robert Fleischhacker, General Manager
Sony Ericsson

Vladimír Potúček, konateľ,
Volkswagen Finančné služby Slovensko

Bertrand Rajon, Country Manager,
Nestlé Slovensko

Artur Bobovnický, generálny riaditeľ,
SARIO

Dalibor Jakuš, riaditeľ,
Profesia

A ďalším riaditeľom, ktorí si želajú ostať v anonymite.

Ďakujeme.

O štúdiu

Poradenská skupina Amrop Jenewein Group oslovila počas augusta a septembra 2002 tridsaťštyri spomedzi najúspešnejších slovenských riaditeľov a dvanásť zahraničných riaditeľov pôsobiacich na Slovensku.

Prieskum sme uskutočnili prostredníctvom kvalitatívnych dotazníkov s viac ako štyridsať prevažne otvorenými otázkami. Vrátilo sa dvadsaťštyri odpovedí.

Získane výsledky sme konfrontovali so skúsenosťami z viac ako dvanásťročného pôsobenia na slovenskom trhu v oblasti vyhľadávania a výberu kandidátov na senior a top manažment pozície.

Na prieskume sa podieľali:

Martin Krekáč, Founding Partner

Patrik Zoltvány, Senior Consultant

Marcel Feliks, Knowledge Analyst

Michal Ružička, Knowledge Analyst

Amrop Jenewein Group (AJG)

Profil

AJG - medzinárodná poradenská skupina v oblasti ľudských zdrojov, manažmentu a európskej integrácie.

AJG je členom jedného z najväčších svetových združení poradenských spoločností The Amrop Hever Group (TAHG). Jeho členmi sú zásadne spoločnosti s významným postavením na svojich lokálnych trhoch, ktoré majú hlboké znalosti lokálneho trhu a zároveň využívajú znalosti a silu medzinárodnej siete. Viac ako 800 profesionálov v rámci TAHG je kultúrne a jazykovo „doma“ na svojich lokálnych trhoch.

Naším cieľom je vytvárať dlhodobé partnerské vzťahy s našimi klientmi založené na porozumení ich základných hodnôt a filozofie prostredníctvom poskytovania plnohodnotných služieb, permanentne rozvíjať naše know-how spájaním a výmenou informácií s domácimi i zahraničnými subjektami s dôkladnou znalosťou domáceho trhu a prostredia a pracovať podľa najvyšších medzinárodných štandardov kvality a etiky poradenských služieb.

Tím konzultantov AJG svojimi schopnosťami a skúsenosťami pokrýva rôzne segmenty, úrovne manažmentu, oblastí práce s ľudskými zdrojmi až po problematiku európskej integrácie a poskytuje plnohodnotné poradenské služby pre podnikateľský a vládny sektor.

Fakty a čísla

- prvé aktivity od roku 1990 – vytvorenie reprezentácie v ČSFR
- 5 špecializovaných spoločností
 - 1991 – založenie Jenewein & Partners Management Consulting, s.r.o.
 - 1995 – založenie špecializovanej spoločnosti Jenewein Recruiting & Selection, s.r.o.
 - 1996 – založenie špecializovanej spoločnosti EuroSolutions, s.r.o.
 - 1998 – založenie občianskeho združenia Non-Profit Consulting, o.z.
 - 2001 – založenie prvej internetovej personálnej agentúry na Slovensku www.HumanAsk.com
- od roku 2000 – integrovaná poradenská skupina Amrop Jenewein Group
- od roku 1999 člen The Amrop Hever Group – najväčšej medzinárodnej siete kapitálovo neprepojených Executive Search firiem na svete
- patrí do prvej desiatky Executive Search organizácií na svete
- 81 kancelárií v 52 krajinách
- člen svetovej asociácie AESC – Association of Executive Search Consultants
- člen viacerých medzinárodných a domácich profesných združení a organizácií
- viaceré medzinárodné a domáce ocenenia – Slovak Gold, Zlatý biatec

Produkty a služby

- | | |
|---|-----------------------------------|
| • Executive Search | • Recruiting and Selection |
| • Management Appraisal/Audit | • E-recruiting / HumanAsk.com |
| • Board and CEO Services | • Career Portal AskForJob.sk |
| • Interim Management | • Individual and Group Assessment |
| • Organizational Audit | • Outplacement Consulting |
| • Compensation Planning | |
| • Human Resources Re-engineering | |
| • Post Merger and Acquisition Integration | • EU Affairs Consulting |
| • Foreign Investors Consulting | • Project Management |