

1 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA A MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE

Všeobecný encyklopedický slovník definuje **osobnosť** ako dynamický súhrn, celok, individuálnu jednotu duševných vlastností a procesov človeka, ktoré mu dávajú neopakovateľnú jedinečnosť (Paulička a kol., 2005).

Pojem osobnosť teda označuje psychiku človeka a zdôrazňuje na jednej strane jeho celistvosť a na druhej strane odlišnosť a jedinečnosť.

Štruktúra osobnosti predstavuje súbor a usporiadanie prvkov, z ktorých sa skladá. Názory na to, čo všetko tvorí štruktúru osobnosti, sa však odlišujú. Môžeme konštatovať, že jednou z najčastejších interpretácií je súhrn schopností, temperamentu, záujmov a potrieb, charakteru a vôle. Rozdielnosť je predovšetkým v miere, akou sa na ich formovaní podieľa dedičnosť či vplyv sociálneho prostredia (Košč, 1994). Dá sa teda povedať, že vrodené vlastnosti výrazne ovplyvňujú štruktúru osobnosti každého človeka, nemenej významný vplyv na úspešnú prácu manažéra však bude mať aj to, ako tieto vlastnosti bude vplyvom sociálneho prostredia schopný rozvinúť a ako bude schopný a ochotný získavať ďalšie nevyhnutné znalosti, skúsenosti a zručnosti.

1.1 Osobnosť manažéra

Hlavný prínos poznania osobnosti manažéra je spojenie charakteru jeho osobnosti s manažérskou prácou, pretože manažér môže v závislosti od osobnostných charakteristík uplatňovať špecifický prístup k pracovným povinnostiam či k zamestnancom.

Množstvo autorov, venujúcich sa problematike manažmentu a špecificky definovaniu osobnostných charakteristík manažéra (Sedlák, 2012; Folvarczná, 2010; Armstrong, 2006; Veber, 2014; Porvazník, 2007), uvádza rôzne kategórie schopností, zručností a vlastností, ktorými by mal úspešný manažér disponovať, pričom najčastejšie sa vyskytujú osobné charakteristiky manažérov, ktoré možno rozdeliť do štyroch oblastí. Ich kombináciou možno vytvoriť špecifický **profil osobnosti manažéra**:

Uvedené má ešte väčší význam v kontexte vzniku medzinárodných spoločností a partnerstiev, keď už nie je možné komunikáciu vnímať len v rámci hraníc, symbolov, zvykov, noriem a hodnôt krajiny, v ktorej bol podnik založený, ale treba sa zamerať na komunikáciu komplexne, a to v kontexte jej efektívnosti a spoľahlivosti v rámci existencie všetkých odberateľsko-dodávateľských vzťahov. Pri interkultúrnej komunikácii je dôležité si ešte intenzívnejšie uvedomovať potrebu poznania a schopnosť používania symbolov (slová, obrazy, gestá alebo predmety, ktoré majú určitý význam iba pre tých, ktorí majú vedomosti o danej kultúre), vzorov (osoby žijúce alebo mŕtve, imaginárne alebo reálne, ktoré majú vlastnosti vysoko cenené v určitej kultúre, a tak slúžia ako modely správania) a rituálov (kolektívne aktivity) iných krajín, a teda ich kultúr (viac v kap. 12).

2.2 Manažérske komunikačné zručnosti

Manažérska komunikácia sprevádza výkon všetkých funkcií manažmentu, integruje ich do jedného celku, prostriedku, ktorý spája ľudí v podniku, aby mohli dosiahnuť spoločné ciele, a spája podnik s vonkajším prostredím. Manažér využíva komunikáciu pri kontakte s okolím podniku (napr. komunikácia s obchodnými partnermi), ale aj vnútri podniku (komunikácia s majiteľmi a so svojimi podriadenými).

Základným pracovným nástrojom manažéra je informácia a umenie efektívne komunikovať sa stáva nevyhnutným predpokladom úspešného zvládania manažérskej pozície. Manažér preto musí dodržiavať určité **zásady efektívnej manažérskej komunikácie**:

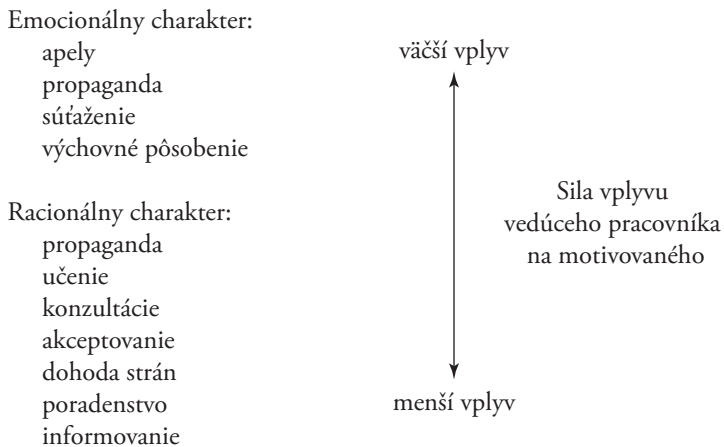
- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok, príkazov a odporúčaní na riešenie problému alebo úlohy;
- aktívne počúvanie zamestnancov;
- tvorba kultúry otvorenej komunikácie v podniku;
- tvorba spätnej väzby (feedbacku) a informačnej siete (networku) v podniku;
- predvídanie a predchádzanie komunikačným konfliktom;
- výber komunikačných partnerov;
- výber komunikačných situácií;
- modelovanie komunikačného procesu;
- dodržiavanie komunikačnej disciplíny;
- profesionálne zvládnutie komunikačných bariér.

Persuázia

Persuáziu možno charakterizovať ako vedomý pokus človeka o zmenu postojov, presvedčení alebo správania druhej osoby alebo skupiny osôb prostredníctvom prenosu informácie (Bettinghaus a Cody, 1987). ***Ide o proces, v ktorom sa komunikátor snaží presvedčiť príjemcu k zmene postoja alebo správania prostredníctvom vysielania informácie v atmosfére slobodnej voľby*** (Perloff, 2010), resp. ako uvádza Keef (2002) „v atmosfére určitej miery slobodnej voľby“.

Základnými zložkami persuázie sú teda úmyselný pokus o vplyv, komunikácia, zmena duševného stavu príjemcu informácie a slobodná voľba. Za najzásadnejšiu a často hraničnú zložku medzi persuáziou a nátlakom sa považuje štvrtá zložka, v rámci ktorej je zdôraznená slobodná voľba. Možnosťou slobodnej voľby sa persuázia líši od nátlaku, ktorý je charakteristický najmä prítomnosťou hrozby negatívnych následkov pri nevyhovení požiadavke (Gálik, 2010).

Persuázia je tiež pre manažéra významným motivačným prostriedkom, pričom, ako uvádza Nakonečný (1999), persuázia zameraná viac na emočný charakter má významne vyššiu silu vplyvu na motivovaného zamestnanca (obr. 2.1).



Obrázok 2.1 **Vplyv persuázie na silu vplyvu vedúceho pracovníka**

Prameň: Nakonečný, 1999.

Môžeme teda povedať, že podstatou persuázie je zručnosť pružne narábať v komunikačnom procese s argumentmi, pričom pri jej uplatňovaní sú zapojené všetky ostatné druhy a zložky komunikácie. Jej výsledkom je dosiahnutie presvedčenia, čo znamená, že komunikanti počas komunikačného procesu nielen pochopili, ale

4 EFEKTÍVNE VEDENIE PRACOVNÝCH PORÁD

Efektívna komunikácia je základom úspechu v práci každého manažéra. Každý manažér vo svojej činnosti väčšinu času strávi práve komunikáciou. Táto kapitola opisuje pracovnú poradu ako jeden z najčastejšie používaných komunikačných nástrojov tak na prezentovanie zámerov, ako aj na riešenie rôznych problémov. V rámci pracovných porád je často dôležité vysvetliť, resp. upresniť detaily problému, ktorý sa bude riešiť, a preto v rámci tejto kapitoly opíšeme aj základné pravidlá efektívnej prezentácie.

4.1 Pravidlá efektívneho vedenia pracovných porád

Porada je stretnutie viacerých zainteresovaných kompetentných ľudí, ktoré je organizované s cieľom vyriešenia vopred určeného cieľa. Pracovná porada je efektívnym nástrojom využívaným manažérom na vedenie ľudí pri plnení zverených úloh.

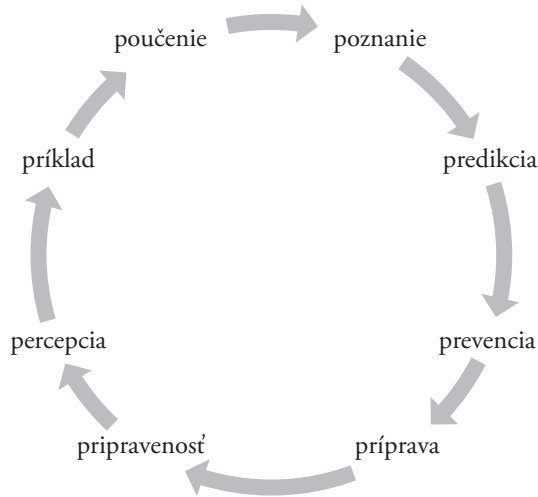
Pracovná porada zvyšuje efektivitu plnenia podnikových cieľov. Strančár (2003) uvádza niekoľko výhod pre jednotlivcov, ktorí sa zúčastňujú pracovnej porady, oproti tomu, keby pridelené úlohy spracovávali samostatne:

- ovplyvňuje správanie všetkých zúčastnených;
- uľahčuje pochopenie problému a urýchľuje jeho riešenie;
- prináša množstvo nových a bohatších riešení;
- urýchľuje zjednotenie stanovísk zúčastnených strán.

Porvazník (2007) vymedzil poslanie porád takto:

- a) informovať účastníkov o:
 - plánoch podniku,
 - postupoch pri ich plnení,
 - hodnotení plnenia plánov za predchádzajúce obdobie,
 - problémoch, ktoré vznikli pri fungovaní podniku a požadovanie podpory pri ich riešení,
 - zámeroch pri zmenách a dosahoch na členov tímu a pod.;
- b) diskutovať o problémoch podniku a prijať potrebné východiská a závery;
- c) zadať účastníkom porady nové úlohy, termíny a zodpovednosť za ich plnenie.

Stres zamestnancov má negatívne dôsledky aj pre podnik. Stres spôsobuje, že pri práci sa urobia chyby, čo narušuje časové plány. Preto vzniká tlak, aby boli chyby čo najskôr odstránené, čo vytvára ďalší stres.



Obrázok 5.1 **Model zvládania stresu 8p**

Prameň: Plamínek, 2013.

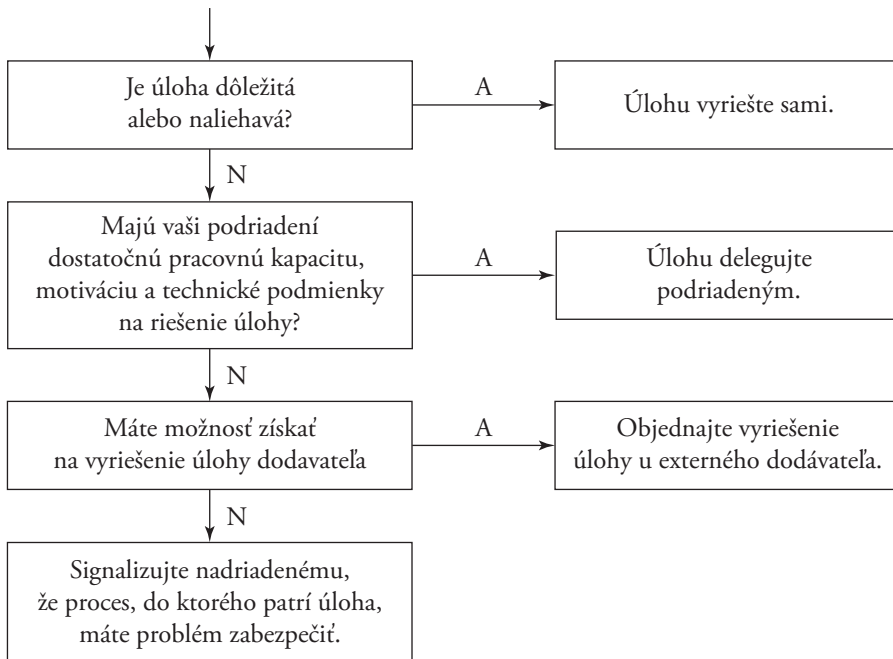
Dôležitou úlohou pre manažéra sa stáva uvedomenie, že nielen on žije a pracuje v stresovom prostredí, ale aj on je prvkom, ktorý ovplyvňuje pracovné prostredie predovšetkým svojim podriadeným. Ako uvádza Plamínek (2013), zákon zachovania stresu znie: čím viac stresu (pozitívneho či negatívneho) do svojho okolia účinne vyžiarime, tým viac sa nám ho v priemere vráti.

V tejto súvislosti sa v odbornej literatúre aj v praxi stretávame s prístupom, ktorý by mal pomôcť dlhodobému udržaniu vysokej výkonnosti zamestnancov. Ide o tzv. **zosúladenie pracovného a rodinného/osobného života (work-life balance)**. Cieľom tohto prístupu je zabezpečiť maximálny **výkon zamestnancov**, pričom tlak, ktorý sa na nich vyvíja, by vplyvom rôznych opatrení nemal narastať.

Opatrenia zamerané na podporu zosúladovania pracovného a mimopracovného života možno rozdeliť do troch oblastí:

1. sféra organizácie práce, pracovného času a ostatných pracovných podmienok (hovoríme o pozitívnej flexibilizácii práce prospešnej pre potreby zamestnancov, pri zosúladovaní pracovného a mimopracovného života);
2. sféra poskytovania či podporovania služieb pre zamestnancov a ich rodiny;
3. špecializované programy (rekvalifikácie, zamestnanosti, mentoring, tutoring, vzdelávanie počas prerušenia práce a pod.) (Lapinová a Kunz, 2012).

Delegovanie je možné vtedy, ak všetci spolupracovníci majú dostatočné kompetencie, motiváciu a potrebné technické prostriedky na splnenie zadanej úlohy. Dôležité je však uvedomiť si, že ak úloha začne byť naliehavá, bude ju musieť manažér urobiť sám. K uvedenej skutočnosti sformuloval Sedlák (2009) proces rozhodovania manažéra pri delegovaní úloh, ktorý je na obr. 5.4.



Obrázok 5.4 **Proces rozhodovania manažéra pri delegovaní úloh**

Prameň: Sedlák, 2009.

Z uvedeného vyplýva, že **delegovanie má svoje výhody aj nevýhody**, pričom ich konkrétnemu vyšpecifikovaniu sa venuje viacero autorov a ich názory sa mierne líšia. Z nášho hľadiska je dôležité uviesť najmä nasledujúce.

Výhody:

- zvyšuje sa efektivita práce manažéra aj jeho spolupracovníkov, využíva sa inventícia a odborné znalosti podriadených;
- podriadení si rozvíjajú zručnosti;
- podriadení si zvyšujú samostatnosť, čo prispieva aj k pracovnej motivácii a morálke;
- lepšie a rýchlejšie služby zákazníkom;

Klasifikácia problémov

Druhy problémov podľa náročnosti sú:

- *jednoduchý* (bežný) – nie sú potrebné náročné riešiteľské postupy;
- *stredný* (náročnejší) – riešenie vyžaduje viac „fortieľu“, niekedy treba použiť už aj metódy riešenia problému;
- *zložitý* (náročný, komplexný) – už treba problém analyzovať;
- *nezvládnuteľný* (v tomto čase);
- *kváziprblém* (akoby) – problém nie je, no javí sa akoby bol.

Druhy problémov podľa času vzniku a pôsobenia sú:

- *bezprostredne pôsobiaci* – práve vznikol a pôsobí;
- *pôsobiaci z minulosti* – vznikol dávno a teraz pôsobí;
- *pôsobiaci v budúcnosti* – práve vznikol, ale pôsobiť bude v budúcnosti.

Druhy problémov podľa dĺžky trvania sú:

- *krátko pôsobiaci problém;*
- *dlhodobo pôsobiaci problém.*

6.1 Manažérska schopnosť riešiť problémy

Schopnosť riešiť problémy alebo tiež hľadanie riešenia patrí medzi kognitívne schopnosti a zručnosti. Riešenie problémov predstavuje hľadanie a nachádzanie uspokojivých východísk z nepriaznivých situácií (Sesriani, 2022). Schopnosť riešenia problémov vychádza z odvahy k prevzatiu rizík a schopnosti osobne ručiť za následky rozhodnutí.

Manažérska schopnosť riešiť problémy zahŕňa schopnosť identifikovať, analyzovať a efektívne riešiť problémy, ktoré môžu vzniknúť v rámci organizačného prostredia (Myszkowski et al., 2015). Táto schopnosť je kritická pre manažérov, pretože čelia rôznym výzvam a neistotám, ktoré môžu ovplyvniť chod organizácie.

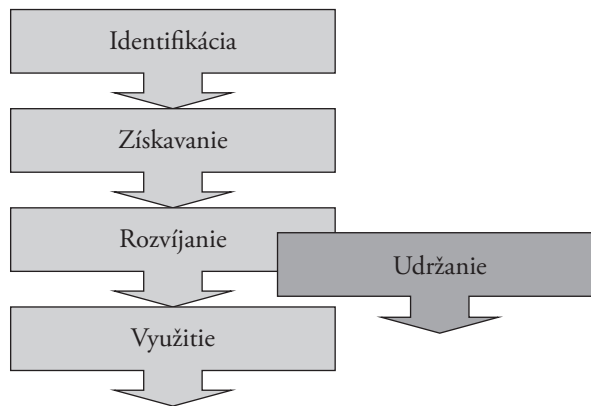
Kľúčové prvky manažérskej schopnosti riešiť problémy zahŕňajú:

- *identifikáciu problémov* – manažéri musia byť schopní identifikovať a definovať problémy v organizácii. To zahŕňa schopnosť rozpoznať neefektívne procesy, konflikty, nedostatky výkonu alebo iné potenciálne problémy (Kozhukhova et al., 2021);
- *analýzu situácie* – po identifikácii problému je dôležité analyzovať jeho koreňové príčiny a zhodnotiť možné vplyvy na organizáciu. To zahŕňa zhromažďovanie relevantných informácií a vyhodnocovanie dostupných možností (Wagner, 2014);

širšie (každý zamestnanec má na niečo talent) **vnímanie talent manažmentu**, možno hovoriť o **piatich stratégiách talent manažmentu**:

1. **inkluzívny prístup** – považuje za súčasť programov talent manažmentu všetkých zamestnancov;
2. **exkluzívny prístup** (prístup využívajúci talent pool) – podnik sa zameriava v rámci riadenia talentov na vedúcich zamestnancov (kľúčoví zamestnanci, ktorí smerujú do vyšších/vrcholových funkcií);
3. **prístup budúcich lídrov** – v rámci tohto prístupu sa pracuje so všetkými zamestnancami naprieč celým podnikom, u ktorých boli identifikované predpoklady na vykonávanie riadiacej pozície (predpoklad k vodcovským zručnostiam);
4. **prístup plánovania nástupníctva** – v takejto stratégii sú identifikované kľúčové role a následne sú určení zamestnanci disponujúci potrebnými schopnosťami a vedomosťami, ktorí v prípade potreby môžu danú pozíciu obsadiť;
5. **kombinovaný prístup** – prístup, ktorý využíva viaceré už uvedené prístupy dohromady (Asset Skills, 2012).

Proces talent manažmentu vo všeobecnosti možno opísať piatimi krokmi znázornenými na obr. 8.1. Proces začína identifikovaním talentov v interných či externých zdrojoch, potom treba vybraného človeka získať pre program (projekt), po vstupe do programu nasleduje jeho intenzívny rozvoj, ktorý smeruje k využitiu talentu, jeho premenenie na výsledky a súbežne s tretím a štvrtým krokom je dôležité zameriavať sa už aj na udržanie si talentu v podniku.



Obrázok 8.1 **Proces talent manažmentu**

Prameň: Hroník, 2007c.

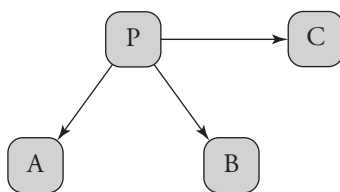
10.2 Kreatívny manažér

Kým u tradičných manažérov sa kládol dôraz na administratívne schopnosti, vodcovia fundamentálnych transformačných zmien musia byť schopní zvládnuť nové a neznáme úlohy a najmä získať na ich realizáciu svoje okolie (Slávik, 2000). Medzi **základné zručnosti kreatívneho manažéra** sa teda radí jeho schopnosť:

- flexibilne reagovať na stále zmeny podmienok;
- prinášať kreatívne riešenia;
- vytvárať pracovné prostredie pozitívne naklonené zmenám.

Manažér sa teda svojím kreatívnym prístupom stáva kľúčovou osobou v podniku, od ktorej závisí úspech, resp. neúspech v procese zavádzania zmien.

Kreativita je vlastne výsledkom kompromisu medzi tvorivou a kritickou zložkou myslenia. Výsledok záleží od cieľa a kompetencie projektanta. **Proces tvorivého myslenia** možno znázorniť schematicky, a to:



Poznámka: P – riešený problém, A – tvorivé myslenie, B – kritické myslenie, C – cieľový stav.

Obrázok 10.1 **Štruktúra tvorivého myslenia (kreativity)**

Prameň: Dyrtr a Stříteská, 2009.

Z obrázka vyplýva, že tvorivé myslenie nepredstavuje neuvážené a nesystematické plodenie nápadov, ktorými by sme mohli riešiť vznikajúce problémy v ktoromkoľvek riadenom objekte. Práve preto je neoddeliteľnou súčasťou kreativity aj kritika podnetu vzniknutého v našej myslí. Ide o nevyhnutnú zložku kontroly, ktorá orientuje tvorivé myslenie žiaducim smerom a kvalitou. Prakticky ide o uplatnenie autokontroly myslenia (Dyrtr a Stříteská, 2009).

Kreativita sa v ostatných rokoch stále viac chápe ako sociálny jav (Watson, 2007). Ako uvádza E. Franková, vyplýva to prioritne zo skutočnosti, že zdrojom všetkých kreatívnych nápadov je ľudská myseľ. V množstve empirických štúdií bola potvrdená skutočnosť, že každému ľudskému jedincovi je kreatívny potenciál vlastný a že každý ľudský jedinec je, resp. môže byť kreatívny (Zelina a Zelinová, 1990; Petrowski, 2000; Florida, 2004; Philipps, 2010; Franková, 2011). To, akú úroveň kreativi-

- **zodpovednosť voči veriteľom** – splácať svoje záväzky v stanovenom čase, poskytnúť dôveryhodné garancie, dodržať podmienky zmlúv, seriózne sa správať k veriteľom, pravdivo informovať o stave podniku, efektívne zhodnotiť nimi vložený kapitál;
- **zodpovednosť voči konkurencii** – dbať o férové dodržiavanie pravidiel konkurenčného boja, rešpektovať zákony, ktoré regulujú konkurenčné vzťahy, mať v úcte súkromný majetok konkurencie, nevyzdvihovať svoje výrobky a služby očierňovaním výrobkov konkurencie, dbať o dobré meno odvetvia, v ktorom pôsobí (Remišová, 2011).

Teória J. Elkingtona – *triple bottom line* predstavuje, resp. zachytáva spektrum parametrov a kritérií plánovania, merania a vyhodnocovania firemných a v tom kontexte aj spoločenských výkonov, výsledkov a výstupov (úspechov) posudzovaných v spomínaných troch líniiach – ekonomickej (*profit*), environmentálnej (*planet*) a sociálnej (*people*). Trojitá zodpovednosť je teda myšlienka, že celkové správanie podniku by malo byť merané na základe kombinovaného prispievania k ekonomickej prosperite, environmentálnej kvalite a spoločenskému kapitálu (obr. 11.2) (Zelený, 2008);

EKONOMICKÝ PILIER	SOCIÁLNY PILIER	ENVIRONMENTÁLNY PILIER
Odmietnutie korupcie Férové podnikateľské praktiky	Ochrana práv pracovníkov, ich zdravie, bezpečnosť a profesionálny rozvoj	Efektívne využívanie zdrojov
Ochrana duševného vlastníctva	Dodržiavanie ľudských práv	Eliminácia odpadu
Vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, investormi atď.	Zákaz diskriminácie	Recyklovanie
	Zákaz detskej práce	Ekodizajn
	a iné	Ekolabeling

Obrázok 11.2 Zložky SZP Elkingtonovej teórie

Prameň: Bednárová a kol., 2010.