

13 OSOBNOSŤ A KARIÉRA MANAŽÉRA

Rozmanitosť a náročnosť činností, úloh a rolí uvedených v predchádzajúcich kapitolách kladie na osobnosť manažéra vysoké nároky. Na to, aby ich ten ktorý vedúci zvládol, je treba, aby bol vybavený určitými predpokladmi, určitými vlastnosťami, schopnosťami. Každý vedúci je však iný, u každého sa jeho nadobudnuté vedomosti a praktické skúsenosti prejavujú iným spôsobom. Napriek tomu od každého vedúceho, od každého manažéra očakávame, že bude efektívne využívať svoje vedomosti, schopnosti ako aj manažérske nástroje na splnenie cieľov organizácie, do čela ktorej je postavený.

13.1 Osobnosť manažéra - psychologické charakteristiky manažérskej práce

V prvej kapitole sme poukazovali na rozmanitosť práce manažéra. Manažér je líder (vodca), správca, organizátor, koordinátor..., manažér analyzuje informácie, rozhoduje o cieľoch a postupoch, vedie svojich spolupracovníkov..., manažér plánuje, organizuje atď.

Našli by sme určite aj o veľa viac jeho úloh, funkcií a rolí. Iné hľadisko posudzuje v práci manažérov nasledujúce dve hlavné tendencie:

§ **konцепčné rozhodovanie, o zámeroch, o stratégii,**

§ **riadenie priebehu rozhodujúcich procesov z hľadiska stanoveného cieľa, vrátane vedenia ľudí.**

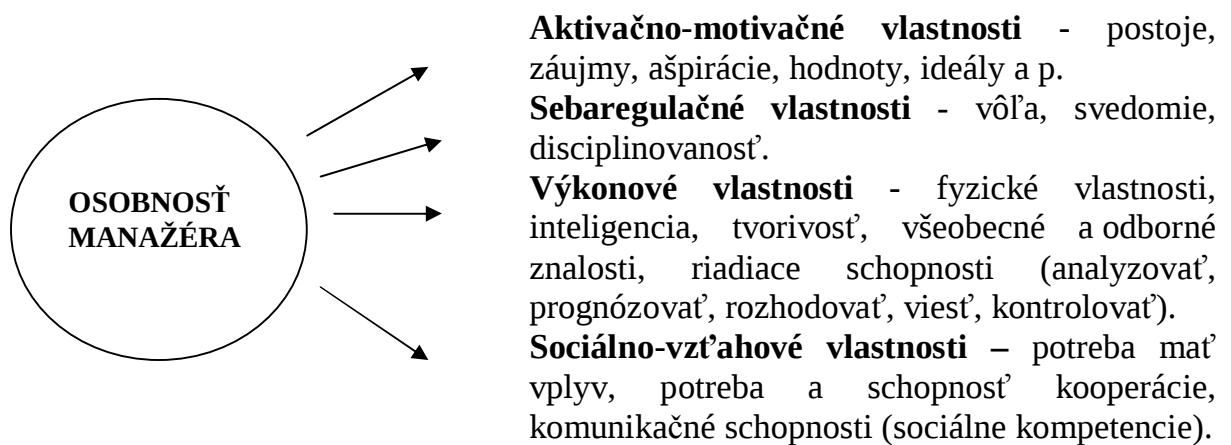
Už v časti Vedenie ľudí bolo poukázané na problematickosť hľadania tých jediných správnych vlastností, na druhej strane je zrejmé, že určité danosti, určité predpoklady musí manažér spĺňať. **Ľudia sa však medzi sebou výrazne odlišujú, nie len svojimi znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ale mnohými ďalšími faktormi, ktoré tvoria ich osobnosť.**

Osobnosť chápeme ako určitú jednotu – integritu – celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností človeka. Osobnosť je to, čo určuje správanie sa človeka v konkrétnej situácii. V osobnosti je skryté to, čo špecifikuje jedinečnosť - individualitu – jedinka (štruktúra osobnosti), ale aj to, čo určuje zmeny v jeho správaní (dynamika osobnosti).

Názory na to, čo tvorí štruktúru osobnosti, sa rôznia podľa prístupov či rôznych psychologických škôl. Najčastejšie je štruktúra osobnosti predstavovaná ako súhrn schopností, temperamentu, záujmov a potrieb, charakteru a vôle. Pri tom sa odlišuje, do akej miery sa na ich formovaní podieľa dedičnosť či vrozenosť, individuálne vnútorné faktory a vplyv sociálneho prostredia.

Aj keď predpokladáme, že vrozené vlastnosti zohrávajú nezastupiteľnú úlohu, predsa len rozhodujúci význam pre úspešnú prácu manažéra bude mať to, ako tieto vlastnosti bude schopný rozvinúť, ako bude schopný a ochotný získavať ďalšie nevyhnutné znalosti, skúsenosti a zručnosti.

Pre posudzovanie osobnosti manažéra sa vhodnejšie javí nasledujúce členenie štruktúry osobnosti:



Obr. 40 Možné členenie štruktúry vlastností osobnosti manažéra.

13.2 Vlastnosti a spôsobilosti (kompetencie) manažéra

O manažérskych kompetenciách hovoríme často ako o osobnostných charakteristikách výkonných manažérov. Nie je možné však opomenúť, že tieto osobnostné charakteristiky majú význam len vtedy, keď ich nositeľ je vybavený pevne stanoveným rozsahom právomocí.

Existuje veľa názorov na to, čo tvorí všeobecné kompetencie manažéra. Samotný pojem môže mať rôzny obsah. Zatiaľ čo v západných krajinách je tento pojem zvyčajne vnímaný ako súhrn vlastností a schopností niečo vykonávať, ako kvalifikácia (napr. Donnelly, 1995), v našich podmienkach bol chápaný ako súbor zodpovednosti a právomocí (som kompetentný rozhodnúť, t.j. mám právo a zodpovednosť). Naším potrebám skôr vyhovuje kombinácia oboch prístupov. Za kompetentného budeme považovať manažéra, ktorý okrem toho, že je na odpovedajúcej pozícii vybavený súborom právomocí, má aj ďalšie predpoklady úspešne riadiť organizáciu a prípadne riešiť prípadné krízové situácie.

Potom môžeme kompetencie manažéra definovať ako **súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním** (Míka, 2001).

Väčšina autorov rozlišuje koncepčné, sociálne a odborné kompetencie. Pri čom je treba vidieť, že na jednotlivých úrovniach riadenia nemusí byť ich zastúpenie rovnaké.

Koncepčné schopnosti sú nevyhnutné najmä u manažérov vyššej úrovne riadenia.

Sociálne kompetencie, schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k výbave manažéra na akejkoľvek úrovni riadenia, v akejkoľvek oblasti pôsobenia.

Odborne technické spôsobilosti by tiež mali byť vlastné každému vedúcemu, nevyhnutné sú najmä na nižších úrovniach riadenia. V poslednom čase sa zdôrazňuje význam **mravných spôsobilostí**.

Iní autori členenia spôsobilosti efektívneho vedúceho na:

- plánovacie schopnosti,
- realizačné schopnosti,
- analytické a hodnotiace schopnosti,
- komunikačné schopnosti,
- schopnosti viesť ľudí a riešiť konflikty.

Špecifické úlohy, alebo riadenie špeciálnych pracovísk vyžadujú určitú modifikáciu potrebných spôsobilostí. V súvislosti s potrebou riešenia núdzových či krízových situácií je možné vymedziť určité špecifické úlohy alebo činnosti manažérov na jednotlivých pozíciách, napr.:

- § *Krízový manažér* – ako jedna z rolí každého manažéra (napr. riaditeľa podniku, ale napr. aj primátora mesta), alebo ako špeciálne pripravený odborník na riešenie krízovej situácie v podniku, ako vedúci – špecialista, predseda krízového štábu, pracovník útvarov krízového riadenia verejnej správy alebo jednotlivých záchranných subjektov. Je pripravený analyzovať možné riziká a ohrozenia, koordinovať prípravu krízových plánov, v prípade vzniku krízovej situácie účinne riadiť priebeh záchranných operácií a obnovovacích prác, múdro komunikovať s postihnutými, s verejnosťou, najmä s médiami.
- § *Bezpečnostný manažér* – kvalifikovaný pracovník s potrebnou úrovňou vysokoškolského odborného vzdelania. Navrhuje konkrétne bezpečnostné opatrenie podľa situácie na zverenom objekte. Vyhodnocuje bezpečnostnú situáciu, tvorí analýzy efektivity nastavených opatrení. Na základe týchto poznatkov optimalizuje rozsah a štruktúru bezpečnostných opatrení komplexných bezpečnostných systémov s cieľom ich maximálnej efektivity.
- § *Manažér – špecialista* (hasič záchrannár, zdravotník, vedúci špecializovaných pracovísk, s rôznym názvom pracovnej pozície podľa charakteru a organizačnej štruktúry danej organizácie), so zodpovednosťou za bezpečnosť organizácie a za bezpečnosť v organizácii - ľudí i technických a ekonomických systémov, za pripravenosť na zvládanie mimoriadnych a krízových situácií a pod....

V orgánoch a organizáciách štátnej správy a verejnej správy, ako aj vo väčšine zložiek IZS sú jednotlivé vedúce pozície a nároky na nich vymedzené zákonmi (napr. Zákon č. 129/2002 Z.z. Zákon č. 387/2002 Z. z.). V podnikateľských subjektoch závisí od veľkosti, charakteru výrobného procesu a špecifik konkrétnej organizačnej štruktúry.

Pri zachovaní zmyslu vyššie uvedeného členenia je možné spôsobilosti napr. z hľadiska potrieb riešiť krízové situácie štruktúrovať nasledovne:

- a) **odborné kompetencie,**
- b) **riadiace kompetencie,**
- c) **mravné kompetencie.**

Odborné kompetencie umožňujú manažérovi poznať danú oblasť činnosti a jej súvislosti. K nim môžeme zaradiť najmä vzdelanie a prax v danej oblasti či odvetví, ďalšie najmä ekonomické a právne vedomosti a všeobecný rozhľad, pričom úroveň jednotlivých čiastkových schopností bude závisieť od špecifik každej konkrétnej situácie.

Riadiace kompetencie v sebe zahŕňajú:

- § **rozhodovacie schopnosti** – t.j. schopnosť analýzy a racionálneho rozhodovania v meniacich sa podmienkach, schopnosť rozhodovať sa pod tlakom, schopnosť riadiť realizáciu prijatého rozhodnutia,
- § **technické schopnosti** – chápané ako znalosť techník a metód riadenia, skúsenosti z ich uplatňovania pri riešení náročných a zložitých úloh,
- § **sociálne kompetencie** - t.j. schopnosť získať ľudí, efektívne ich viesť, vedieť ich motivovať, vplývať na ich postoje, komunikačné zručnosti, schopnosť koordinovať činnosti ľudí v skupine či tíme, stmelovať ich, zapájať ich do riešenia úloh a pod.

Mravné kompetencie, predstavujú najmä také osobnostné kvality, ktoré umožňujú manažérovi byť mravnou autoritou tak pre svojich spolupracovníkov ako aj pre verejnosť. To je zvlášť dôležité, keď ide o riešenie takej krízy, ktorej dôsledky majú dopad na širšiu verejnosť (napr. riešenie dôsledkov nebezpečných epidémií, rozsiahlych katastrof s veľkými škodami na životoch a majetku a pod.).

Súčasný trendy v požiadavkách na spôsobilosti manažérov

V množstve žiaducich schopností, znalostí a zručností vystupujú v súčasnosti do popredia tie, ktoré umožňujú manažerom efektívne pôsobiť v dynamicky sa meniacich podmienkach. Je zreteľný posun k posilňovaniu významu osobnostných charakteristík, k schopnosti vnímať problémy v širších súvislostiach. Za **preferované vlastnosti efektívnych vedúcich** tímov a lídrov organizácií sú pokladané najmä nasledujúce:

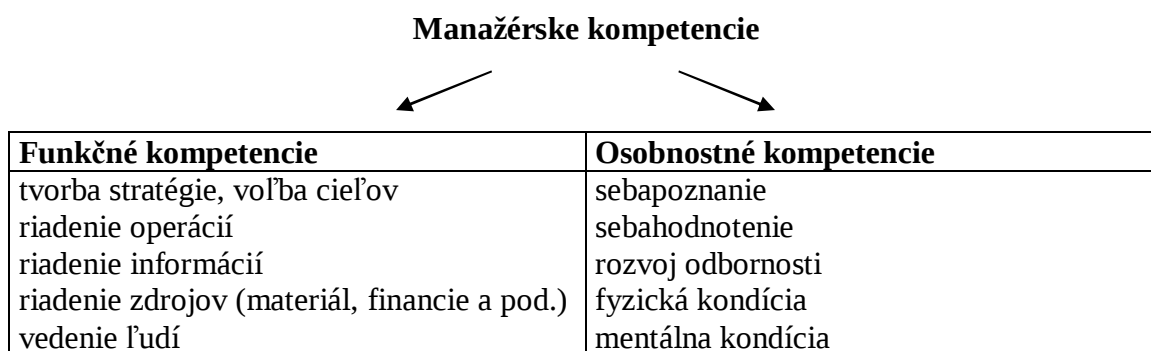
- § inteligencia, iniciatívnosť, sebadôvera,
- § „helikoptérový nadhľad“ – t. j. schopnosť vidieť širšie súvislosti, schopnosť systémového prístupu,
- § schopnosť pracovať s rôznymi ľuďmi – schopnosť s nimi komunikovať a spolupracovať,
- § pocit komplexnej zodpovednosti,
- § sledovanie a dodržiavanie vytýčených cieľov,
- § skúsenosti s vedením skupiny – čím skôr tým lepšie, význam majú aj rôzne riadiace aktivity v záujmových organizáciách a pod., absolvovanie výcviku mladých manažérov a pod.,

§ skúsenosti z práce na rôznych pracovných pozíciách.

Pre prácu krízového manažéra sú uvedené charakteristiky zvlášť dôležité bez ohľadu na úroveň riadenia a na oblasť spoločenského života, v ktorej pôsobí.

V poslednom čase je možné badať odklon od tradičného poňatia požiadaviek na osobnosť manažéra. Viac ako vlastnosti potrebné pre plnenie klasicky poňatých funkcií a rolí manažéra sa preferuje **spôsobilosť plniť konkrétne ciele na úrovni (v kvalite) podľa stanoveného štandardu**. Príkladom môže byť úsilie Inštitútu manažmentu vo Veľkej Británii (The Institut of Management) a českej konzultačnej firmy Inventa Consulting o vytvorenie Európskych štandardov manažérskych a profesionálnych spôsobilostí. Hlavným cieľom ich snaženia bolo vytvorenie efektívneho nástroja na hodnotenie manažérskych kompetencií.

Kompetencia manažéra je tu chápaná ako **pripravenosť manažéra dosahovať výkon im riadenej štruktúry podľa definovaného štandardu**. V prípade riešenia krízy je síce obtiažné presne stanoviť štandard očakávaného výsledku krízového manažmentu, ale podnetné je chápanie kompetencií na dvoch úrovniach, na úrovni **funkčnej** a na úrovni **osobnej**, tak ako je znázornené na obr.36.



Obr. 41 Funkčné a osobnostné kompetencie

Funkčné kompetencie predstavujú súbor znalostí, pohotových schopností a zručností zameraných na ciele a úlohy riadeného objektu (systému), zatiaľ čo **osobnostné kompetencie** vyjadrujú schopnosť riadiaceho subjektu udržiavať sa na takej odbornej úrovni, v takej fyzickej a psychickej kondícii, aby bol schopný dané ciele a úlohy efektívne realizovať.

Práve osobnostné kompetencie v súvislosti s určitým odklonom od využívania psychologických metód hodnotenia manažérov sa nedoceňujú. Pri tom existuje rad konkrétnych skúseností i odborných štúdií, ktoré potvrdzujú, že **častou príčinou zlyhania manažéra nie je ani tak odborná nespôsobilosť, ako to, že najmä v zátäži, v krízových situáciách, zlyhajú osvedčené spôsoby jeho riadiacej činnosti a manažér nie je pripravený túto zmenu psychicky zvládnuť**. Manažérovi teda zrejme nestačí zvládnuť spôsobilosti vyžadované funkciami a rolami na jednotlivých úrovniach riadenia (napr. koncepcné, sociálne, odborne technické a pod.), ale musí byť schopný riadiť sám seba,

telesne i duševne zvládať nároky záťažovej situácie. Súčasťou osobnej kompetencie je **fyzická a mentálna kondícia**. Pre potreby krízového manažéra môžeme túto kondíciu definovať ako ***schopnosť organizmu zvládať primerane situácii úlohy vyplývajúce z potreby účinne riešiť krízu.***

13.3 Kariéra manažéra

Kariéra patrí k profesionálnemu životu každého zamestnanca, je však vnímaná rôzne. Keď vylúčime často prežívajúci názor, spájajúci kariéru s karierizmom, vnímame kariéru skôr ako neoddeliteľnú súčasť pracovného pomeru. Kariéra môže predstavovať:

- § súpis doterajších funkcií, pozícií, škôl či kurzov,
- § subjektívnu predstavu zamestnanca o svojom profesionálnom raste,
- § systém pozícií, systém možností pracovného zaradenia či postupu ponúkaný zamestnávateľom,
- § postup „hore“.

Kariéru môžeme vnímať ako **štruktúrovaný sled významných udalostí v živote človeka, keď postupuje, zostupuje alebo zotrváva v profesionálnych pozíciách, v profesionálnom zaradení, keď mení jednu prácu za druhú.**

Bělohlávek (1994) definuje kariéru ako ***profesionálnu dráhu životom, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál.*** Z tohto hľadiska je možné profesionálnu kariéru chápať ako sled určitých fáz v profesionálnom živote, z nich každá má svoju špecifickú funkciu, svoju časovú dimenziu a do istej miery určuje aj obsah, charakter fázy nasledujúcej.

Základné etapy(fázy) vývoja kariéry:

- § ***prípravné obdobie, explorácia*** – obdobie hľadania, počiatočného odborného vzdelávania – vysokoškolská príprava,
- § ***postup*** - získavanie prvých praktických skúseností, postup na vyššie zodpovednejšie pozície vyžadujúce rozširovanie a prehľbovanie vedomostí a zručností,
- § ***stabilizácia*** - obdobie stabilizácie však môže byť veľmi dynamické,
- § ***pokles*** - pôvodne spájaný so záverom kariéry, v súčasnosti sa môže objaviť v priebehu kariéry, ako dočasná fáza pred ďalším rastom, cieľom však je predĺženie fázy stabilizácie, oddialenie definitívneho poklesu,
- § ***záver kariéry.***

Kariérové typy

Ľudia majú rôzne predstavy o svojej kariére. Vyplýva to z rozdielnych potrieb, záujmov a cieľov, ale aj z rozdielnych pováh, z rozdielnych osobných hodnôt a aspirácií. To sa prejavuje aj v rôznych typoch kariérového zamerania jednotlivcov. Z tohto aspektu rozlíšujeme u zamestnancov a manažérov:

- § zameranie na tvorivosť,
- § technicko-funkčnú zameranosť,

- § zameranie na autonómnosť, na nezávislosť,
- § zameranosť na pracovnú a sociálnu istotu a iné.

U konkrétnych jednotlivcov sa jednotlivé zamerania môžu prelínať. Je vhodné vedieť, ktorá tendencia je u konkrétneho zamestnanca prevažuje. Na jej zisťovanie sa zameriavajú mnohé poradenské spoločnosti.

Predpoklady rozvoja kariéry manažéra

Plánovanie a rozvíjanie osobnej kariéry v modernej organizácii nie je iba vecou zamestnanca. Preto sa v organizáciách stretávame so systémom plánovania kariéry najmä u zamestnancov na manažérskych pozíciách (CPD – career planning and development).

Predpokladom kariérového rozvoja je teda tak **zodpovednosť organizácie** ako aj **vlastná zodpovednosť** jednotlivca – v posledných rokoch sa v tejto súvislosti hovorí o tzv. kariérovom aktivizme.

Možné kroky kariérového plánovania v organizácii:

- a) poznávanie schopností, postojov a záujmov zamestnanca,
- b) poznávanie potrieb, možností, interných a externých podmienok a predpokladov,
- c) zjednocovanie cieľov, záujmov a potrieb zamestnanca a organizácie,
- d) dohoda o cieľoch a podmienkach postupu a rozvoja a jej pravidelné sledovanie.

K zefektívneniu systému kariérového plánovania napomáha kariérové poradenstvo, ktoré vo väčších organizáciách je súčasťou systému personálneho manažmentu.

Súčasný prístup k rozvoju kariéry

V súčasnosti sa zdá, že klasický obraz kariéry ako služobného postupu u jedného zamestnávateľa zaniká. Menia sa doteraz chápané kariérové paradigmy (zaužívané, doteraz uznávané zvyky, hodnoty, istoty). Možno zaznamenať postupný prechod :

- od istoty zamestnania k istote zamestnatel'nosti,
- od lojality k organizácii k lojalite k práci, k úlohe,
- od titulov ku kompetenciám,
- od dosiahnutia určitého vzdelania k permanentnému celoživotnému vzdelávaniu,
- od práce na plný úväzok k paralelnej kariére,
- od kariérovej stability ku kariérovej instabilite a pod.

To vyžaduje oprostiť sa od často prežívajúcich tendencií, posilniť svoju vlastnú úlohu – racionálne a aktívne usilovať o úspešnú kariéru. Nevyhnutnými východiskami by malo byť:

- ujasnenie si svojich osobných predstáv, cieľov a aspirácií,
- rešpektovanie vplyvu objektívnych faktorov,
- vlastná aktivita (kariérový aktivizmus),
- rozvíjať osobné predpoklady.

Kariérový aktivizmus znamená

- nenechať na organizácii svoju kariéru, mať vlastnú predstavu o svojich cieľoch o svojom profesionálnom raste,
- **hľadať príležitosti, byť na ne pripravený** (nenechávať to na druhých),
- pružnosť, mobilita,
- nedržať sa vlastnej špecializácie, rozvíjať sa, vidieť širšie súvislosti,
- **býť pripravený na zmenu podmienok.**

Na začiatku svojej profesionálnej kariéry, najlepšie ešte vo fáze explorácie, by sa mali absolventi snažiť uplatňovať aspoň niektoré z nasledujúcich **zásad úspešného budovania kariéry**:

- § zaistiť si čo najširšie možnosti uplatnenia (už počas štúdia na VŠ),
- § svoje pole pôsobnosti vnímať čo najširšie,
- § komunikatívnosť, nekonvenčné vystupovanie, byť iný (v tom dobrom),
- § permanentne sa učiť,
- § sledovať trendy vývoja svojej profesie,
- § rozširovať si všeobecné znalosti a zručnosti,
- § sledovať vývoj ostatných oblastí a skúmať možnosti uplatniť sa v nich,
- § snažiť sa o finančnú nezávislosť,
- § kariéru nechápať ako rebrík, ale ako mriežku,
- § byť špecialistom schopným pôsobiť aj ako generalista,
- § naučiť sa riadiť svoj čas,
- § vedieť si sám oceniť svoju prácu.

Najmä pre absolventov škôl je dôležité vedieť, aké schopnosti, aké kompetencie od nich môžu budúci zamestnávateľia požadovať. Okrem výšky vzdelania a odborných znalostí sú vo všeobecnosti stále viac požadované ďalšie **klúčové kompetencie**:

- § komunikatívnosť (diskutovať, objasňovať, vedieť formulovať myšlienky, prezentovať, spracovávať informácie a pod.),
- § schopnosť a ochota ďalej sa vzdelávať, zdokonaľovať vlastný výkon,
- § schopnosť riešiť problémy a niesť za to zodpovednosť,
- § schopnosť pracovať v tíme, schopnosť kooperácie,
- § sociálna citlivosť, schopnosť motivovať,
- § schopnosť numerickej aplikácie, zvládnutie štatistických metód ,
- § zvládnuť informačné technológie, zbehllosť v zachádzaní s informáciami,
- § zvládnutie minimálne jedného, najlepšie dvoch, cudzích jazykov.

Poznatky z posledných rokov ukazujú, že medzi hlavnými príčinami neúspechov absolventov pri hľadaní svojho uplatnenia sú najmä nedostatočná schopnosť sebareprezentácie, nedostatočné komunikačné zručnosti, sklon k preceňovaniu vlastných schopností a v počiatkoch svojej kariéry aj nedostatočná produktivita práce.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite, čo tvorí štruktúru osobnosti manažéra?
2. Ktoré vlastnosti a schopnosti sú obsahom manažérskych kompetencií?
3. Ako by ste charakterizovali jednotlivé fázy kariéry? V akej fáze kariéry sa nachádzate?
4. Čo je obsahom kariérového plánu v organizácii a kto za nej zodpovedá?
5. Charakterizujte súčasné trendy v rozvoji kariéry manažérov.

LITERATÚRA:

- Bělohlávek, F.: *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994.
- Bělohlávek, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubiko, 1996.
- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.
- Míka, V.: *Personality and Competencies of Crisis Managers*. New Jersey: 2001.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita: 1997.
- Zákon č. 129/2002 Z.z.o integrovanom záchrannom systéme.*