

## Pár myšlienok o kríze a úlohách manažéra

*PhDr. Eliška Záležáková, PhD.*

*katedra manažmentu*

*Fakulta podnikového manažmentu*

*Ekonomická univerzita ,Bratislava*

Zmenená doba a najmä **kríza** vyvoláva okrem iného **zmenu** charakteru **manažérskej práce**, ktorá bude čoraz náročnejšia. To si žiada **zmenu myslenia** manažérov a **zmenené postupy** v manažmente, bude čoraz viac potrebné rozvíjať tvorivý a novátorský potenciál manažérov.

Menlivé prostredie si vyžaduje oveľa intenzívnejšie predvídať to, ako sa bude správať konkurencia; ako sa zmení životný štýl a tým aj potreby zákazníka, ktorý môže vyžadovať iný sortiment, materiál, dizajn atď.; ako sa bude vyvíjať technológia v oblasti, v ktorej pôsobíme a podobne. Aj stabilnejšie ekonomické prostredie si vyžadovalo zaoberať sa predstavami o budúcom vývoji a formulovať stratégiu. Podniky ktoré tak neurobili, alebo pristupovali k tvorbe stratégie iba formálne v dnešnom menlivom prostredí budú oveľa ťažšie znášať dôsledky svojho omylu.

Manažéri by mali pôsobiť ako integrátori medzi majiteľmi, zamestnancami, štátom a verejnosťou. Musia byť schopnými realizátormi, aby svojou činnosťou naplňali ciele a záujmy majiteľov, reflektovali ich snahy s trhovými možnosťami, ekonomickou situáciou, nárokmi zákazníkov a pod .

### **Manažéri sa budú musieť:**

- prispôbiť, kvalitatívne meniť svoj prístup, vedieť sa orientovať v nových trendoch a požiadavkách, realizovať zmeny a akcelerovať rozvoj podniku
- orientovať viac na kvalitu, nové hodnoty produktu, inovácie a marketing, meniť a rozvíjať marketingové myslenie
- nebáť sa výziev, byť proaktívni,
- variabilne myslieť a konať, viac komunikovať na to aj v nadnárodnom prostredí,
- osobne sa angažovať, motivovať a regulovať svojich spolupracovníkov
- strategicky myslieť a byť schopní realizovať strategické zámery,
- zefektívňovať procesy a pracovné postupy
- hľadať aj atypické potenciálne zdroje konkurenčnej výhody.

Manažér bude musieť čoraz viac rozvíjať svoj tvorivý a novátorský potenciál a podporovať tvorivé iniciatívy a aktivity svojich pracovníkov. Vzájomná integrácia tvorivosti a inovatívnosti môže byť jednou z ciest k úspechu. Bude nevyhnutné neustále inovatívne napredovať a pružne reagovať na zmeny. Schopnosť a snaha pohotovo a najmä flexibilne reagovať by sa mala niesť celým procesom manažmentu.

**Novosť prístupu manažéra** bude mať ťažisko v **nelineárnom nazeraní** na problémy, v rozvoji stratégií, pozitívnom vzťahu k zásadným, transformačným zmenám, **poznání trendov**, ktoré bude na ich podnik vplývať a môžu ho aj ohroziť. Manažéri budú musieť zmeny nielen predvídať, ale aj sami ich evokovať, aby predstihli konkurenciu a vynaložiť veľmi veľa energie, aby prekonali odpor voči zmenám či už zo strany zamestnancov, ale i samotných akcionárov či majiteľa, aby sa dosiahol cielený zámer a úspech.

**Kríza je cyklický proces**, pritom však asymetrický a zároveň multifunkčný problém, a treba ju tak aj ponímať a riešiť. Asymetria tejto krízy sa prejaví v tom, že bude dlhšia, s nepredvídateľnejší dosahmi, bolestivejšia ako všetky predchádzajúce. Kríza si

vyžiada väčší výkon s menším počtom ľudí, ktorí pritom prinášajú vyššiu hodnotu. Práve tá vyššia hodnota môže byť konkurenčnou výhodou.

**Kríza si vyžiada** prehodnotenie či zanechanie doterajších modelov, pravidiel stratégií, či receptov na úspech. Nevyhnutné bude hľadať nové východiská a cesty rozvoja, a pristupovať k radikálnym zmenám.

**Kríza mení status quo**, prinesie:

- nový marketing,
- nové trendy smerom k skromnosti, bude odklon od nadmerného luxusu, ale pritom zostane požiadavka kvality.- vidíme to napr. v stavebníctve- trendom už nie sú veľkorozmerné byty či domy, ale menšie, nízkoenergetické, ale komfortné a sofistikované
- vynúti si viac tvorivosti, originality, variability v hľadaní východísk,
- predvídavosti dôsledkov,
- zmení stereotypy v pracovnej činnosti, profesiách, výrobe, produktoch aj v manažmente.

**Kríza však nesmie znamenať zníženie kvality**, ako výhovorku na úspory a zníženie nákladov, ale naopak, obstojí v nej ten, kto ponúkne nadštandardnú kvalitu a starostlivosť zákazníka za štandardnú cenu. Netreba zabúdať, že **aj v kríze** si treba budovať meno, a aspoň zachovať **image**, myslieť na **budúcnosť**. **Nemožno sa** v kríze **správať nihilisticky**, že aj tak to nemá zmysel, načo rozvíjať podnikanie, treba sa ňou akosi preplaziť a pod. Práve tento postoj dotvára názory aj o morálnej stránke krízy. Kríze sa treba prispôbiť a realizovať mnohé, aj bolestivé a nielen kvantitatívne zmeny.

V snahe dosiahnuť synergický efekt všetkých činností a teda prosperitu firmy, by podniky mali venovať pozornosť realizácii svojho vlastného procesu manažmentu, najmä funkciám manažmentu, ktoré ho tvoria, čo by sa malo odohrávať vo vzájomnej symbióze, aby sa dosiahol synergický efekt a v konečnom dôsledku prosperita podniku. Kvalitatívna a systémová premena nemôže obísť ani manažment, jeho procesy i nositeľov, manažerov. Potrebne si uvedomiť, že nastal aj **čas nového ponímania funkcií manažmentu, t.j úloh, ktoré má manažér plniť, ich** väčšieho prelínania:

**Plánovanie** by malo byť viac stratégiou ako kedykoľvek predtým. Malo by sa stať implementačným nástrojom stratégie. Najmä stratégiu by sa mala venovať obzvlášť výrazná pozornosť, **stratég by mal byť aj inšpirátorom, predvídavým a intuitívnym prognostikom**. **Nestačí vychádzať iba z minulosti, treba viac využívať prognostické postrehy**, kreativitu.

**Organizovanie** – už nemôže byť iba algoritmom tvorby organizačných štruktúr, ale stabilizačným a pritom pružným procesom komplexne riešiacim organizačné a legislatívne zabezpečenie chodu podniku(ako inštitúcie) a formálne hľadiská jeho činnosti, zamerať sa na projektovanie, dôležité bude vedieť koncipovať projekty. Narastie význam projektového manažmentu a **tvorby projektových a tímových organizačných štruktúr**. Úspešné môžu byť podniky, ktoré dokážu tvoriť projekty, využiť trhovú medzeru a sprostredkovať vypracovanie projektov pre iné organizácie, ktoré to nedokážu. Vďaka schopnosti podávať projekty je možné uchádzať sa o granty z eurofondov a pod.

**Personalistika a vedenie ľudí** – nevystačí iba s formálnym deklarováním potreby ľudských zdrojov, ale musí vytvárať reálny priestor a podmienky na ich optimálny rozvoj, musí nájsť efektívne spôsoby podnecovania ľudského potenciálu, aby sa z neho stala konkurenčná výhoda podniku; motivovať individuálne, hodnotiť adresne. a pod. V kríze plnej zložitých situácií, vyžadujúcich si hľadanie spoločných riešení, inovácií, pri príprave projektov atď. bude vhodnejšie využívať mäkké faktory manažmentu, zacielené na námetov od pracovníkov, povzbudenie ich originality, tvorivosti, motiváciu k ich zaangažovanosti a zodpovednosti.

**Aj v kríze** je potrebné **investovať do ľudských zdrojov**, ich motivácie, ďalšieho vzdelávania, ale aj regenerácii pracovnej sily, aby bola schopná podávať výkon vo zvýšenom tempe, odolávať tlaku, záťaži, aby prinášala efekty, výsledky, produktivitu.

**Kontrola** sa nesmie uspokojiť len s konštatovaním nedostatkov, prípadne ich retušovať, ale musí hľadať aj tie najskrytejšie problémy, analyzovať príčiny ich vzniku a ponúkať variabilné možnosti riešenia. Jej monitorovacia úloha nadobúda i strategický význam, najmä teraz, v kríze, kedy treba sledovať všetky trendy a tendencie, nielen negatívne, a čeliť im, alebo ich využiť.

Všeobecne považuje za najformálnejšie a najodľudštenejšiu manažérsku činnosť, vyvoláva asociáciu strachu a trestu, niekedy sa stáva samoúčelná, hľadajúcu omyl a chybu za každú cenu. Rozhodne by sa nemala stať pomstou, vyrovnávaním účtov ani dôvodom k zbytočnému šikanovaniu.

V manažérskej literatúre sa uvádza niekoľko úloh, ktoré plní regulačná, koordinačná, preventívna, monitorovaco-informačná, ako aj represívna a samozrejme musia byť zachované.

Okrem iného by však mala využiť svoje zatiaľ neodkryté motivačné dimenzie a možnosti, aby kontrola bola viac prínosom, cennou radou a konzultáciou, najmä vnútorná, aby pôsobila preventívne pred tým, než dôjde k vonkajšej s jej represívnymi dôsledkami.

A to práve preto, že **sa mení objekt kontroly**, narastá kreatívna činnosť, intelektualizuje sa práca, zvyšuje sa počet kvalifikovaných pracovníkov s dostatočnou dávkou invencie, ambícií, pozitívne sa menia postoje pracovníkov k práci, kríza si vyžaduje variabilitu, netradičné postupy a pod., **musí sa meniť aj subjekt kontroly**, ktorý aby mal byť kompetentný, aby mohol viac lektorovať, koučovať,

Manažéri budú musieť počítat s ďalšími možnými zmenami, prekvapeniami, turbulenciami, ktoré prinesie globalizácia, zmenená svetová ekonomika ako aj súčasná kríza a byť pripravení na ďalšie výzvy, pred ktoré nás postaví konkurencia. Riadenie sa stáva zložitejším a javy je oveľa viac nutné vidieť komplexnejšie a v súvislostiach. Pri skúmaní priebehu procesu manažmentu treba sledovať a poznať rad okolností, ktoré nás môžu ovplyvniť, je potrebné odhaľovať prekážky, objavovať šance, predpokladať dôsledky na ceste k cieľu. Bez vhodnej stratégie založenej na ich poznaní, by sa táto cesta len veľmi ťažko hľadala, zvlášť v podmienkach nestálosti a permanentnej konkurencie.

Práve cez zmeny manažéri môžu tušiť, vidieť globalizáciu a hyperkonkurenciu a preto ich realizujú. Pri skúmaní priebehu procesu manažmentu treba sledovať a poznať rad okolností, ktoré nás môžu ovplyvniť, je potrebné odhaľovať prekážky, objavovať šance, predpokladať dôsledky na ceste k cieľu. Bez vhodnej stratégie založenej na ich poznaní, by sa táto cesta len veľmi ťažko hľadala, zvlášť v podmienkach nestálosti a permanentnej konkurencie.

Menlivé prostredie si vyžaduje oveľa intenzívnejšie predvídať to, ako sa bude správať konkurencia; ako sa zmení životný štýl a tým aj potreby zákazníka, ktorý môže vyžadovať iný sortiment, materiál, dizajn atď.; ako sa bude vyvíjať technológia v oblasti, v ktorej pôsobíme a podobne. Aj stabilnejšie ekonomické prostredie si vyžadovalo zaoberať sa predstavami o budúcom vývoji a formulovať stratégiu. Podniky ktoré tak neurobili, alebo pristupovali k tvorbe stratégie iba formálne v dnešnom menlivom prostredí budú oveľa ťažšie znášať dôsledky svojho omylu.