

OSOBNOSŤ RIADIACEHO PRACOVNÍKA V SÚČASNÝCH PODMIENKACH MODERNEJ TRHOVEJ EKONOMIKY

Peter Majerčák - Viera Farkašová

ABSTRAKT

Osobnosť riadiaceho pracovníka zodpovedajúca moderným podmienkam trhovej ekonomiky je v našej krajine stále v stave formovania. Problematika riadenia vo svete aj v SR je predmetom početných výskumov. U nás sa týmito otázkami zaoberá veľké množstvo organizácií. V dôsledku dynamiky zmien v tejto oblasti však stále existuje veľa "bielych miest", ktoré čakajú na preskúmanie. Príspevok sa zaoberá priblížením základných vlastností súčasných úspešných manažérov a euromanažérov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: manažér, euromanažér, riadenie, organizácia, pracovný tím

JEL klasifikácia: M31, M54

ÚVOD

S rozvojom techniky, priemyslu, obchodu konkurenčných tlakov vzrastá záujem podnikateľov a manažérov k rezervám vo výkonnosti zamestnancov a celkovej efektívnosti riadenia. Hľadajú sa dôvody resp. rezervy v rámci organizácie práce, pracovného prostredia, v ľudskom faktore, pretože úspech nemožno dosiahnuť bez pomoci a spolupráce všetkých pracovníkov.

Vznikajú rôzne teórie riadenia, názory na vedenie ľudí s cieľom zlepšiť výkonnosť pracovníkov ako aj celkové výsledky podniku.

Súčasnú dobu vo svete charakterizujú zložité a nepredvídateľné zmeny:

- *narastanie konkurencie,*
- *dopyt po kvalitných výrobkoch a službách,*
- *narastanie ekologických problémov a iné.*

Už niekoľko rokov je známe tvrdenie, že ľudia sú najcennejším zdrojom každej firmy. Tento názor bol dlhé roky potlačovaný až v súčasnosti si začínajú organizácie uvedomovať, že ich budúcnosť závisí od ľudí a nie od veľkosti budov, vybavenia či pozemkov. Skutočným intelektuálnym kapitálom každej spoločnosti sú zamestnanci.

Podstatou riadenia ľudí je vedenie ku zvýšenej výkonnosti organizácie. Úlohou manažérov v riadení je zdokonaľovanie, rozvíjanie a poskytovanie rád, informácií, služieb.

Hlavný účel personálneho riadenia definoval Personnel Standards Lead Body vo Veľkej Británii v roku 1993 takto: „Umožňovať managementu skvalitňovať individuálne a kolektívne prínosy ľudí ku krátkodobému a dlhodobému úspechu podniku.“ (Michael Armstrong, Personální management 1999, str. 43)

Podľa Henry a Pettigrewa sú hlavnými podnetmi pre riadenie:

- využitie plánovania,
- premyslený prístup k vytváraniu a riadeniu personálnych systémov, založený na politike zamestnávania ľudí,
- stratégia a pracovnej sily,
- súlad aktivity a politiky riadenia ľudských zdrojov s určitou explicitnou podnikovou stratégiou,
- porozumenie ľuďom v organizácii ako strategického zdroja pre dosahovanie, konkurenčnej výhody.

OSOBNOSŤ RIADIACEHO PRACOVNÍKA A JEHO ÚLOHA V SYSTÉME PRÁCE PRI VEDENÍ ZAMESTNANCOV

Jedným z dôležitých predpokladov kvalitného riadenia firmy je práve samotná osobnosť manažéra. Manažér, ktorý má silne vyvinuté osobnostné črty, významne sa uplatňuje pri výkone riadiacej práce, má lepšie predpoklady dobre plniť úlohy svojej pracovnej funkcie. Úspešnosť v riadení organizácie je významne podmienená ľuďmi, ktorí v nej pracujú. Ide o vzťah medzi kvalitnou prácou manažérov a ich úspechom v riadení podniku. Úspechy manažérov sú významne podmienené ich osobnosťou. Manažér disponuje širokou pôsobnosťou činností: **plánuje, vedie, riadi, rozhoduje, koordinuje a kontroluje**. Na výkon týchto činností by mal mať dobrý manažér okrem odborných schopností aj určité vlastnosti potrebné k vykonávaniu funkcie vedúceho pracovníka.

Súčasťou kvality osobnosti manažéra je potrebné, aby:

- si uvedomoval svoje správanie, niesol zaň zodpovednosť a mal ho pod kontrolou,
- sa vedel rozhodnúť, čo chce v danej situácii získať
- zároveň dokázal vnímať a chápať druhých, ich postoje, pocity a potreby, ale nepodliehal ich nátlaku,
- dokázal presadiť ciele a záujmy firmy i ponúkaného produktu,
- hľadal a nachádzal vzájomné prijateľné riešenia,
- dokázal neustupovať v podstatných veciach a jednal pružne tam, kde je to vhodné.

Výstižne definoval osobnosť manažéra japonský riaditeľ MEI Konosuke Matsushity takto: „ My sme už Taylorov model prekonalí. Vieme, že podnikanie je dnes zložité a komplikované, prežitím firiem v prostredí stále nepredvídateľnejším, konkurenčnejším a nabitejším nebezpečím je natoľko ohrozené, že ich existencia je závislá na mobilizácii každej trošky inteligencie. Jadrom riadenia a poslania manažmentu je pre nás práve umenie mobilizovať a zhromažďovať intelektuálne zdroje všetkých zamestnancov v prospech firmy.

Len tá osobnosť, ktorá dokáže spojiť intelektuálne kapacity všetkých zamestnancov, môže viesť firmu v dnešnom rozbúrenom prostredí.“ (Stýblo J, 1993, s.77)

VLASTNOSTI ÚSPEŠNÉHO MODERNÉHO MANAŽÉRA

Keď chceme hovoriť o kvalite v širšom slova zmysle, máme na mysli predovšetkým osobnosť manažéra, jeho profesionálne zručnosti a odborné vedomosti, ktoré sú predpokladom vykonávania jeho funkcie a zvládnutia nárokov pracovnej činnosti.

Postavenie manažéra tvorí základný článok riadiaceho systému nielen ako realizátora, ale aj ako súčasť sociálneho prostredia pracovnej skupiny. Má nezastupiteľnú

úlohu pri formovaní sociálnej atmosféry, medzilúdkových vzťahov a svojim konaním, správaním a prístupom k podriadeným ovplyvňuje ich postoje, spokojnosť s prácou a tiež aj výkonnosť.

Dobry manažér má disponovať okrem odborných znalostí aj určitými vlastnosťami osobnosti, ktoré sú potrebné k vykonávaniu danej funkcie. Hlavne v súčasných podmienkach globalizácie sa k osobnostným predpokladom priradujú k výrazným črtám a kvalitám osobnosti manažéra. Patria k nim hlavne:

- v **samostatnosť**, t. j. schopnosť rozhodovať na základe vlastných úvah o výbere optimálneho postupu,
- v **iniciatívnosť**, t. j. schopnosť vynaliezavého a tvorivého určovania cieľov ako aj vyhládávania vhodných prostriedkov na ich dosiahnutie,
- v **rozvážnosť**, t. j. schopnosť prijímať riadiace rozhodnutia až po dôkladnom zhodnotení dôležitých okolností a dôsledku konania,
- v **rozhodnosť**, t. j. schopnosť voliť medzi rôznymi pohnútkami konania, a to i v konfliktných situáciách, a po uvážení rozhodnutí prejsť na jeho realizáciu,
- v **cieľavedomosť**, t. j. schopnosť organizovať vnútorné podmienky činnosti, koordinovať sled častkových operácií a kontrolovať dosiahnuté výsledky,
- v **zodpovednosť**, poukazuje na pravé kvality manažéra, pretože nie je dobrý taký manažér, ktorý nevie vziať na seba riziko,
- v **zásadovosť**, t. j. schopnosť prekonávať ťažkosti, kontrolovať priebeh činnosti, upresňovať plány až po uskutočnenie daného cieľa,
- v **optimizmus**, je orientácia na pozitívne veci a ciele s vierou na úspech,
- v **kreativita**, t. j. schopnosť tvoriť nové myšlienky, nápady,
- v **emocionálna a citová vyrovnanosť**, t. j. schopnosť nepodliehať nižším citom, negatívnym emóciám ako sú hnev, závisť, zlosť, žiarlivosť a pod,

Nie je možné vytvoriť presnú schému vlastností, ktorými by mal manažér disponovať. K tým potrebným určite patria:

- v **inteligencia**, t. j. komplex rozumových schopností, nadanie, rozumová bystrosť, chápanosť,
- v **sociálna inteligencia**, t. j. rozumová schopnosť chápanosť a riešiť sociálne problémové situácie, schopnosť vyznať sa v ľuďoch a regulovať ich sociálne konanie,
- v **tvorivosť**, t. j. schopnosť vytvárať nové riešenie, byť nápaditý a vynaliezavý, vedieť zasiahnuť v krízových a doposiaľ neznámych situáciách, schopnosť vnášať nové postupy a nápady, riešiť veci ináč, ako sa riešili doteraz,
- v **sebavedomie**, t. j. veriť si a vážiť si sám seba

Uvedené pozitívne vlastnosti nie sú ešte zárukou úspešnosti manažéra, resp. predpokladom pre zvládnutie náročných úloh. U manažéra by nemala chýbať schopnosť taktu, otvorenosť, odvaha, ako aj prispôsobivosť, pribojnosť, serióznosť a zmysel pre humor. Manažér je manažérom nie preto, že má uvedené vlastnosti, ale hlavne preto, že ich v rôznorodých podmienkach dokáže efektívne uplatniť. Všetky schopnosti a talent človeka by zostali neznámymi, ak by sa neprejavili navonok v pracovnej činnosti.

JE ODBORNOSŤ SKUTOČNE NAJDÔLEŽITEJŠIA?

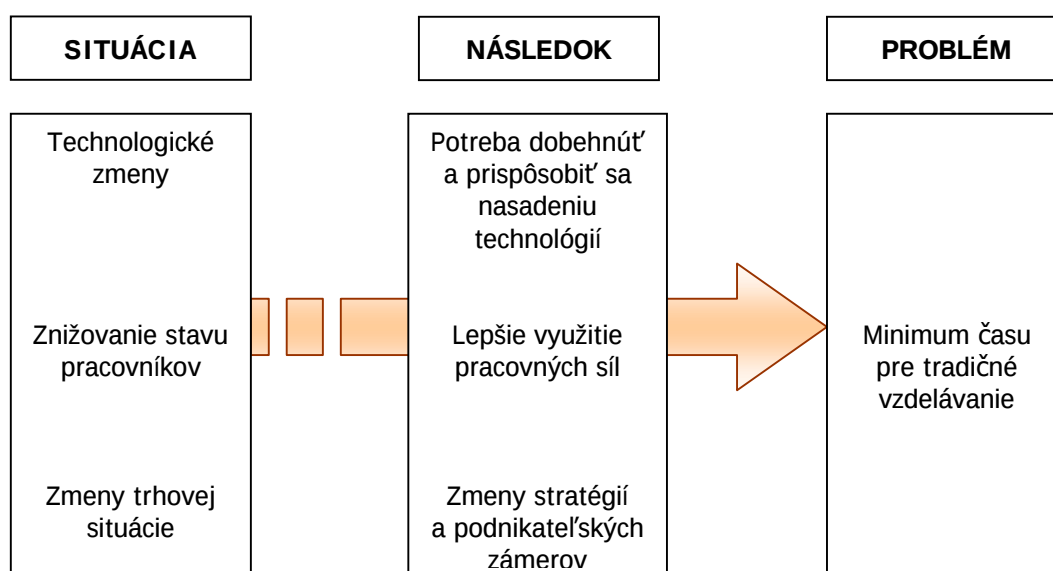
Už tradične sa vyzdvihuje v súvislosti s kvalitou práce aj význam vzdelania a odbornosti. Ťažko by sme si vedeli predstaviť, že by niekto úspešne riadil či už strojársku, dopravnú, chemickú alebo potravinársku prevádzku, bez znalosti z príslušného odboru.

Odbornosť je jedným zo základných predpokladov kompetentného konania. Bez odbornej zdatnosti by manažér nebol svojimi podriadenými uznávaný. Lenže to, že je niekto odborníkom v príslušnom odbore, ešte vôbec nemusí znamenať, že bude aj dobrým manažérom. Výskumy potvrdili, že úspešnosť v riadení je len 20% dielom odbornosti, zvyšných 80 % je to, čomu sa hovorí umenie riadiť. Ak by však odbornosť chýbala, úspešnosť by bola minimálna. Odbornosť je určite dôležitým predpokladom pre výkon riadiacej funkcie, ale nie je zárukou úspešného riadenia.

1. *Hlavné poslanie manažéra je vedenie ľudí.*
2. *Ešte stále sa v praxi stretávame s názormi, že niektorí manažéri si túto úlohu zamieňajú za „dirigovanie“, prikazovanie z pozície autoritatívneho prístupu.*
3. *Iní považujú vedenie za aplikáciu technických, technologických aspektov a jeho činností, a nie ako komplex efektívnych foriem pôsobenia na ľudí, jednotlivcov aj. Cieľom jeho činnosti je ovplyvniť pracovnú spôsobilosť zamestnancov, podnietiť ich k pracovným výkonom a stimulovať ich profesijnú kompetentnosť, ovplyvniť a formovať vzťahy medzi nimi.*

Manažér nekomunikuje s pracovníkmi len preto, aby im niečo oznámil, ale predovšetkým preto, aby týchto ľudí žiaducim spôsobom a smerom ovplyvnil. Nie proti ich vôli, nie manipuláciami, ale tým, že si ich dokáže získať. A v tom je pravé umenie komunikácie. Manažér musí vedieť viesť rozhovory, účinne zapájať rečové aj neslovné komunikačné kanály, vedieť podnietiť iných ku komunikácii. Má správne podať správy od iných, ale ja sám ich zrozumiteľne dávať, neskresľovať prijímané správy od iných, ale aj sám ich zrozumiteľne dávať, neskresľovať prijímané a vysielané informácie, komunikovať a presadzovať sa nemanipulatívne. Mal by pozitívne myslieť, byť pre iných akceptovateľný a byť schopný prekonávať rôzne iné bariéry pre vzájomné porozumenie a poznanie sa.

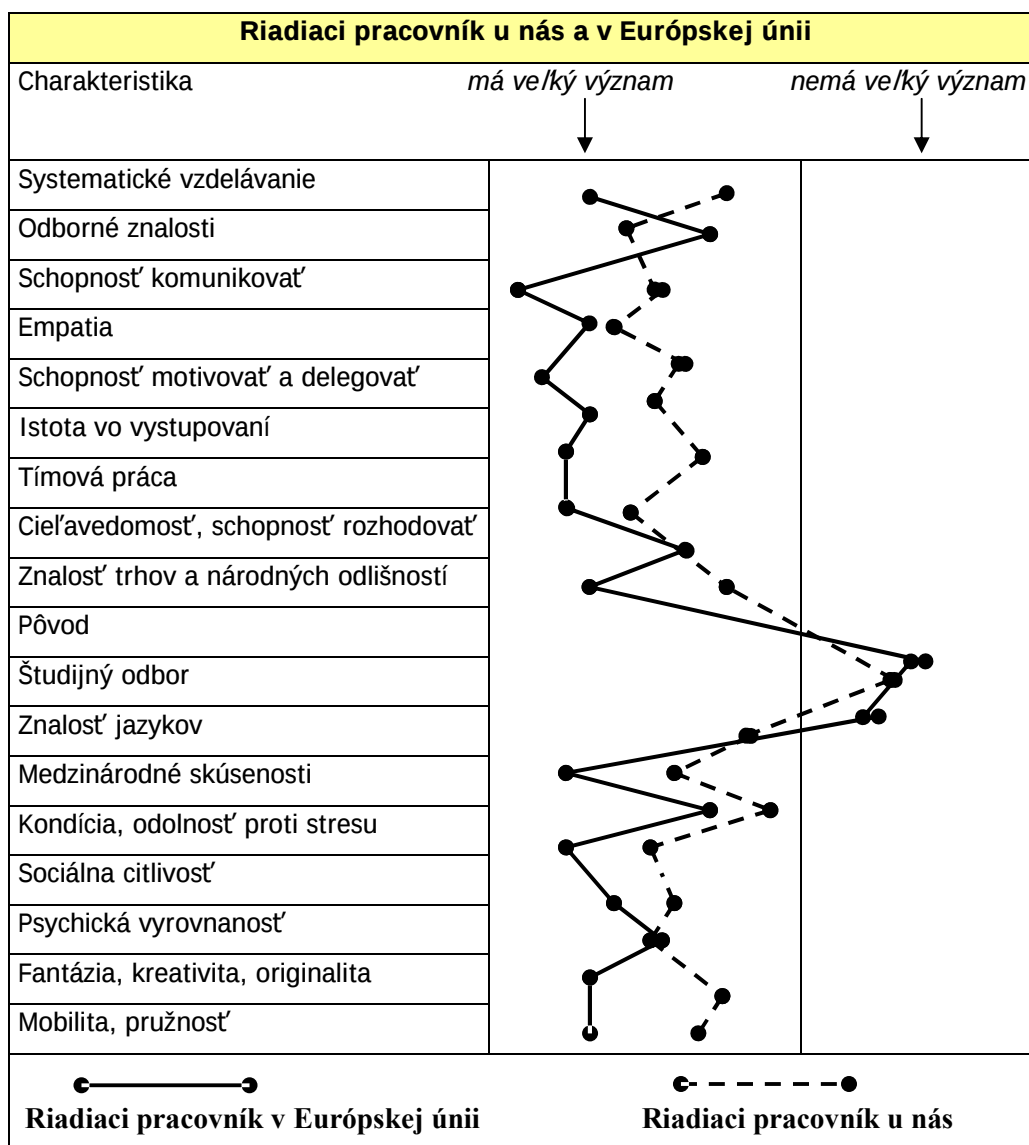
V neposlednom rade si však manažér musí uchovať schopnosť dosahovať ciele, kvôli ktorým do interakcie s pracovníkmi vstupuje, teda to, čo má ich riadením dosiahnuť, kvôli čomu vlastne riadiacu funkciu vykonáva. Skvelý komunikátor bez konkrétnych pracovných výsledkov nič neznamena.



Obr. 1 Súčasné problémy rozvoja manažérov podľa nemeckých spoločností

Model súčasných požiadaviek na kvalifikáciu osobnosti manažéra možno zhrnúť a konkretizovať podľa D. Bobysudovej z Inštitútu riadenia, Praha 1990 takto:

- vysoká odborná úroveň (profesionalita), spoľahlivosť, zodpovednosť, pracovná samostatnosť, tvorivosť, podnikavosť a sebamotivácia
- metodické zvládnutie riadenia spojené s dôkladnou znalosťou konkrétnych metód, ktoré umožňujú praktické využitie poznatkov pre riadenie
- sociálne kompetencie, vyjadrujúce schopnosť manažéra správne sa orientovať v sociálnych situáciách a súvislostiach sociálnych javov, viesť pracovné kolektívy, vytvárať prostredie pre tvorivú a efektívnu spoluprácu



Obr. 2 Osobnosť riadiaceho pracovníka u nás a osobnosť riadiaceho pracovníka v rámci Európskej únie

Osobnosť riadiaceho pracovníka v našich podmienkach s krajinami Európskej únie má ešte značné nedostatky. Tieto sa však postupne eliminujú a osobnosť manažérov smeruje k viditeľným zmenám. Pre konštrukciu vlastností osobnosti manažérov som na základe získaných poznatkov z odbornej literatúry a výsledkov z výskumných teórií znázornila pre porovnanie v obrázku č. 1 (ktoré prevládajú u nás a ktoré v Európskej únii.)

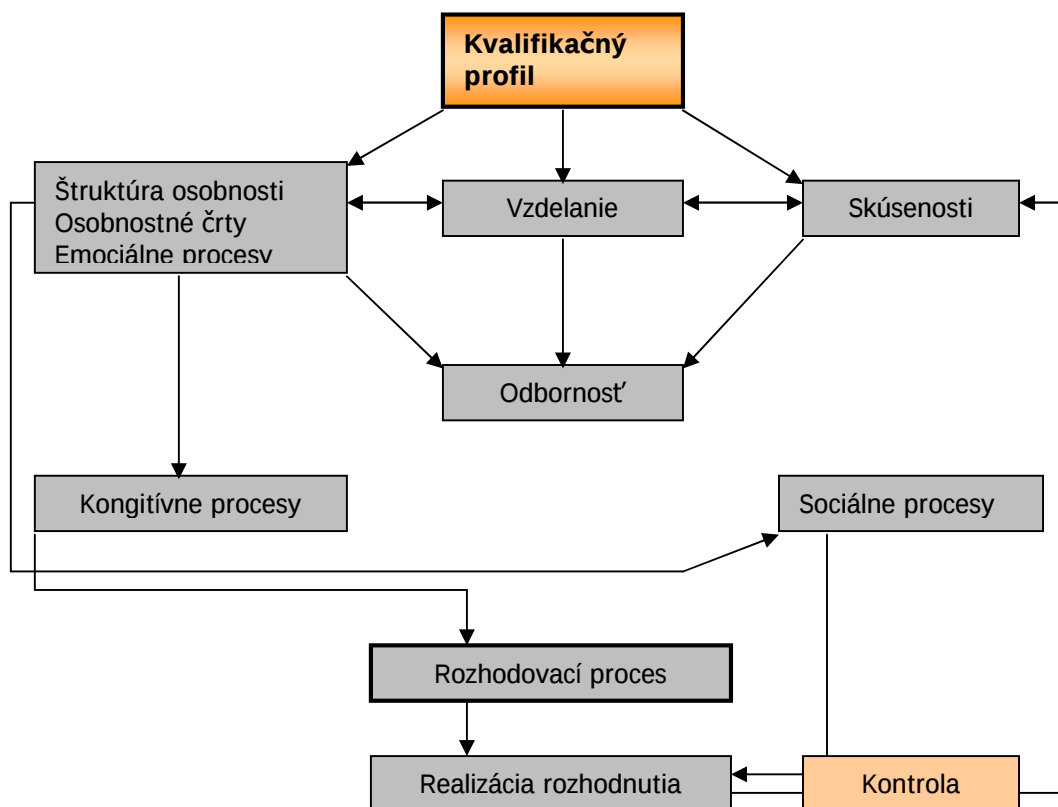
Predpokladom úspešnej realizácie riadiacich činností je uplatnenie kvalifikačného profilu manažéra v spojení:

- s riadiacou úlohou, jeho charakterom, zložitostou apod.
- so situáciou v riadení podniku, najmä s ohľadom na vedené pracovné kolektívy
- s vnútornými podmienkami, v ktorých sa riadiaca činnosť odohráva.

Určite bude rozdiel v požiadavke na kvalifikačný profil manažéra, ktorý vedie oddelenie a na manažéra, ktorý je prezidentom spoločnosti s desiatkami tisíc zamestnancov.

Zatiaľ čo u nižšieho stupňa manažmentu prevládajú požiadavky na lojalitu, silu presadiť sa, riadenej kvality, absolútnej korektnosti a špičkovú znalosť odboru, u vyšších stupňoch sa niektoré z nich zoslabujú (napr. špičková znalosť odboru) a pristupujú iné ako všeobecný prehľad, medzinárodnej skúsenosti vo finančných, obchodných aj operačných, spôsob jednaní s ľuďmi atď.

Rámcový kvalifikačný profil manažéra uvádzam v schéme spracovanej so zreteľom k problematike personálneho aspektu riadiacej činnosti. Približujem v nej kvalifikačný profil ako výsledok interaktívneho pôsobenia osobnosti.



Obr. 3 Návrh schémy kvalifikačného profilu manažéra

MANAŽÉR A PRACOVNÝ TÍM

Správanie sa ľudí v práci žiaducim smerom je ovplyvňované úrovňou riadenia manažéra. Každý manažér by mal podporovať prostredie tímu, ktorý riadi. Medzi osvedčené metódy patrí:

- *vytvorenie prostredia, ktoré bude trvalo podporovať výkony a dobré výsledky,*
- *uznávanie kritiky ako formy pomoci*
- *podporovanie úsilia o ďalšie vzdelávanie a rozvoj osobnosti zamestnancov,*
- *podpora pozitívnych vzťahov vo vnútri kolektívu.*

Ide o to, aby sa spolupracovníci navzájom podporovali, kooperovali, vytvárali vzťahy dôvery a tím naplňali ciele podniku. V opačnom prípade môže dôjsť k súpereniu autorít, čím vzniká strata dôvery, viaznu informácie, čo môže rušivo pôsobiť na celkové pracovné výsledky. Manažér pôsobí na poriadenejších v „užšom zmysle“, tzn. Bezprostredne pôsobí na tých podriadených, u ktorých chce dosiahnuť žiaduce správanie.

V „širšom zmysle“ má dve stránky:

- *pôsobenie na pracovníkov, ktoré ich má usmerňovať v smere dosahovania očakávaných výsledkov*
- *vytváranie prostredia, v ktorom sú pracovníci ochotní podriaďovať svoje osobné záujmy a ciele cieľom pracovného kolektívu.*

Úspešné vedenie ľudí vyžaduje chápať uvedený pojem ako jednotu uvedených dvoch stránok. Hlavné dôvody na presadzovanie aspektu vytvárania prostredia sú tieto.

*existujú vzájomné súvislosti medzi dosahovanými výkonmi a spokojnosťou pracovníkov, čo zdôrazňuje teória motivácie, pri pohľade na podnik zo sociálno-etického aspektu je podnik inštitúciou, v ktorej pracovníci nie sú iba jedným z výrobných činiteľov, ale sú to ľudia s vlastnými cieľmi, motiváciou a očakávaniami. Výkonný a schopný manažér je základnou a opodstatnenou podmienkou úspešnosti a prosperity organizácie. Preto vyhľadávanie a výber vhodných pracovníkov, a to nielen na vedúce pozície, nesmie byť vecou náhody, ale musí byť profesionálne riadeným procesom. Jedným z predpokladov úspechu organizácie je vzájomná spolupráca ľudí v pracovnom kolektíve. Súčasné skúsenosti z praxe potvrdzujú význam tímovej práce na celkových výsledkoch podniku.

ÚLOHY TÍMOVEJ PRÁCE

Dobrý pracovný kolektív je vizitkou dobrého manažéra. Ak spolupráca ľudí v pracovnom kolektíve funguje, dopĺňajú sa jeho členovia vo svojich slabých aj silných stránkach, čo sa významne odráža na výsledkoch organizácie. Je známe, že v kolektíve nemusí aktivizovať vždy a všetkých pracovníkov za každú cenu. Naopak, mnohokrát stačí, keď aktivizujeme najšikovnejšieho, resp. najlepšieho pracovníka, pretože ten obvyčajne svojou činnosťou spätne pozitívne pôsobí na celý kolektív a nabáda k vyšším výkonom.

Medzi hlavné úlohy tímu patria:

- *koordinácia úloh a činností jednotlivých členov*
- *realizácia nových spôsobov práce*
- *realistické hodnotenie a porovnávanie použiteľnosti nových myšlienok a prístupov,*
- *uplatňovanie nových poznatkov z teórie v praxi,*
- *vo vnútri kolektívu stanovenie (spoločne s celým tímom) zásad, postupov a pracovných noriem.*

Každý manažér si musí uvedomiť, že na realizáciu každej pracovnej úlohy sa podieľajú ľudia so svojimi individuálnymi vlastnosťami, ktoré je potrebné rešpektovať. Niektorí zamestnanci sú otvorení, spoločenski, iní sú introvertní. Pracovníci sa od seba odlišujú aj rôznymi prístupmi k práci. Prejavujú sa: praktickosťou, kreativitou, organizátorskými predpokladmi, pružnosťou reagovania a pod. Je dobré, ak má vedúci pracovník schopnosť tieto dispozície a sklony svojich podriadených poznávať a vie ich v práci kolektívu vhodne využívať.

EUROMANAŽÉRI A SÚČASNOSŤ

Manažment vyžaduje od manažérov zvládať atribúty novej ekonomiky, ale najmä globálne súvislosti, minimálne v dimenziách Európskej únie. Ako to zvládnu manažéri v Slovenskej republike? Je potrebné výrazne zefektívniť výchovu euromanažérov / globálnych manažérov a hlavne pripravovať pre budúcnosť aj našich manažérov na stredné a nižšie úrovne riadenia.

Aj v Českej aj v Slovenskej republike sú v oblasti riadenia a vedenia ľudí tiež vzorové typy vrcholových manažérov. V Českej republike sú títo ľudia dostatočne známi, napríklad zo súťaží Manažér roku, Podnikateľ roku atď. V Slovenskej republike sú to napríklad Jozef Uhrík (VW Slovakia, a. s., Bratislava), Štefan Rosina (Matador, a. s., Púchov, Slavomír Hatina (Slovnaft, a. s., Bratislava).

Manažéri excelentných firiem dobre poznajú trendy euromanažmentu a globálneho riadenia, garantujú tiež prípravu manažérov na strednom a nižšom stupni riadenia. Je to tak aj v ostatných podnikateľských subjektoch vrátane malých a stredných podnikov v priemysle, poľnohospodárstve, doprave atď..

Cieľ, ktorý si vytýčili manažéri Európskej únie v Lisabone v roku 2000:

- *do r. 2010 sa stať najkonkurencieschopnejší ekonomikou sveta založenou na poznatkoch – je nereálny.*

Úspešne konkurovať ekonomike USA a iných vyspelých krajín sveta je síce správna dlhodobá historická misia EÚ, ale reálne sa nemôže uskutočniť tak skoro. Prehlásenie o poslaní (misii) by sa malo stať súčasťou ústavy a vízie členských štátov a EÚ ako integrovaného celku. Vodcovia a manažéri v EÚ musia toto náročné a zodpovedné poslanie rovnako plniť. V technicko – ekonomickej oblasti platí, že dobehnúť najvyspelejšie štáty sveta môžeme v horizonte minimálne 20 rokov len vlastnou špecifickou cestou. Žiadne mechanické napodobovanie USA, Japonska alebo iných vyspelých štátov sveta nám nepomôže. Ako vzory nám slúžia už zaradené krajiny, ktoré patria medzi najviac prosperujúce štáty Európy, napr. Fínsko, Švédsko, Nórsko Írsko a iné „ malé“ krajiny.

Na ceste k novej kvalite a efektívnosti práce a života je vedľa rozvoja manažérskych a vodcovských schopností (predovšetkým v SR a ďalších štátoch V4) vyšší a neustály rast vzdelanosti a kreativity našich zamestnancov.

Členské štáty EU musia klásť ešte väčší dôraz na rozvoj edukačných aktivít všetkého druhu. Ide predovšetkým:

- *nový rozvoj systému školstva,*
- *vedy výskumu a*
- *uceleného súboru predvýrobných etáp.*

Na prvom mieste dominuje múdre vodcovstvo a efektívny manažment. V intenciách euromanažmentu sa majú vychovávať aj študenti na univerzitách, napríklad

netradičné manažérske tréningy pre študentov v Bratislave FE STU) . Je dôležité, aby tí najlepší študenti jazdili do zahraničia a načerpali nové znalosti a skúsenosti v manažmente, marketingu a iných odboroch v najvyspelejších krajinách či firmách sveta. A tiež je dôležité, aby sa potom chceli vrátiť do vlastnej krajiny a pomáhať jej všestrannému rozvoju, v čom spočíva garancia nášho dlhodobého prežitia a prosperity v novej integrovanej Európskej únii.

Nové výzvy euromanažérov, sú založené na rešpektovaní systémových širokospektrálnych súvislostí a komplexných inter aj multidisciplinárnych väzieb, môžu pomôcť efektívnejšie realizovať všetky zásadné projekty budúcnosti našej krajiny a celého zoskupenia v rámci EÚ po roku 2004.

SÚČASNÉ NEDOSTATKY EUROMANAŽÉROV

Ako príklad uvedieme poznatky z bavorského výskumu. Podľa vzdelávacieho strediska bavorského hospodárstva v Mníchove, úspechy podnikov na zahraničných trhoch často ohrozujú nedostatočné vedomosti vedúcich pracovníkov o riadení podniku. Tiež neznalosť špecifických problémov danej oblasti, neznalosť cudzích jazykov a veľmi nízka citlivosť pri styku s kultúrou.

Pri ankete v 268 stredných a veľkých podnikoch sa ukázalo, že podniková stratégia zameraná na európske a medzinárodné hospodárstvo, by mohla byť úspešná len vtedy, keď sa podarilo zvýšiť profesionálnu úroveň vedúcich pracovníkov.

Potreba ďalšieho vzdelávania sa prejavuje:

- *v jazykovej oblasti, kde je potrebné predovšetkým hlbších znalostí výrazov v danom odbore a v manažmente.*
- *V oblasti práva, pričom právne znalosti veľmi potrebovalo 80% opýtaných podnikov*
- *V oblasti trhu je potrebné poznať príslušnú štruktúru trhu zahraničného partnera a ich dopytu.*
- *V kultúrnej kompetencii vedúceho pracovníka, najmä schopnosť vedieť sa primerane správať v príslušnom kultúrnom priestore.*
- *Najväčšiu potrebu však podniky vidia v sprostredkovaní foriem styku a štýle riadenia v danej krajine*

Opýtané podniky doposiaľ uskutočnili rôzne modely, ako sa stavať k medzinárodným požiadavkám. Podniky s viac než 10 tisícami pracovníkmi pritom preferujú výmenu personálu so zahraničnými podnikmi, na zahraničné praxe a na získavanie zahraničných pracovníkov. Na 60% podnikov tejto veľkosti už realizuje alebo plánuje výmenu personálu so zahraničnými podnikmi. U stredných podnikov sa výmena realizuje asi v 20% a asi 60% podnikov obsadzuje miesta zahraničnými pracovníkmi

Skúsení a úspešní manažéri potvrdzujú skutočnosť, že sa stále častejšie dostávajú do centra diania. Stále väčší význam naberajú služby. Ernst Voigt charakterizoval tieto poznatky slovami: " Ak sa dostanete v pravý čas ku správne mu zákazníkovi, budete mať úspech". Manažér budúcnosti je podľa tohto predstaviteľa švajčiarskeho inštitútu fur Management – Entwicklung zo S. Gallenu človek s optimistickým pohľadom na svet, širokým zázemím vedomostí a vysokou komunikačnou schopnosťou.

Z odpovedí viac než 300 manažérov, ktorých tento inštitút „spovedal“, vyplynuli tieto požiadavky na úspešnosť : *poznať všeobecné know-how, vedieť myslieť v širších súvislostiach, vedieť pracovať v kolektíve.*

Príspevok je spracovaný v rámci VEGA 1/2537/05 Transformácia ekonomiky a jej odraz v prežívaní životnej úrovne.

LITERATÚRA

- [1] ARMSTRONG Michael, *Persoální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80–7169–614-5
- [2] BĚLOHLÁVEK František, *Jad řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80–7226–308-0
- [3] Moderní řízení Ročník 1993-2004
- [4] STÝBLO, Jiří, *Efektivní manažér*. Ostrava: Monatex s. r. o., ISBN 80-85300-65
- [5] STÝBLO, Jiří, *Personální management*. Praha: Grada, a. s., ISBN 80-85424-92-4

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Peter Majerčák, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDaS
Katedra ekonomiky
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Tel.: 041 5133 217
Email: peter.majercak@fpedas.utc.sk

doc. PhDr. Viera Farkašová, CSc.
Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDaS
Katedra ekonomiky
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Tel.: 041 5133 217
Email: viera.farkasova@fpedas.utc.sk