

Veľké ryby v oblekoch: Prečo tvoj šéf zarába 100-krát viac ako ty?

Autor: Peter Ulčin | executive-business-consulting.com



Iba 3 1/2 dňa od začiatku nového roka, teda 4. januára 2017 napoludnie, trvalo top manažérom FTSE 100 (The Financial Times Stock Exchange 100 Index) zarobiť toľko, čo priemerný zamestnanec v UK zarobí za celý rok, cca 30 800 libier. Priemerná mzda top manažérov v týchto firmách činí 4 milióny libier ročne, čo je 130krát viac ako mzda bežného zamestnanca. Ako sú na tom slovenskí top manažéri?

Nespravodlivý rozdiel v práci nie je výnimkou ani na Slovensku, keď naše „veľké ryby“ prebehli v počte dní aj tie britské. Trvalo im totižto iba 2 1/2 dňa zarobiť toľko, čo Slovákovi trvá celý rok. Aj keď platy našich lídrov nedosahujú miliónové hranice, závidel by im ne jeden podriadený. Napríklad: 12 riaditeľov v najväčších štátnych slovenských podnikoch malo v roku 2016 priemerný príjem z tejto verejnej funkcie 100 290 eur (v rozmedzí od 31 484 eur až po 272 485 eur).

Top manažéri v korporáciách si tiež prídu na svoje, keď ročne zinkasujú priemerne 90 000 eur (od 60 000 eur do 120 000 eur). Podľa štatistického úradu je minimálna mzda na Slovensku pod hranicou 900 eur, čo znamená, že vrcholoví manažéri zarobia v priemere o 111-krát viac v štátnych podnikoch, respektíve 100-krát viac v súkromnej sfére. Otázkou je, čo spravili títo ľudia v živote ináč ako bežný smrteľník? Aké majú charakteristické vlastnosti v porovnaní so svojimi podriadenými?



Proces, ktorý vás vezme na vrchol

„Úspech v manažmente si vyžaduje schopnosť učiť sa tak rýchlo, ako rýchlo sa mení svet.“

Warren Bennis

Dobrou správou pre nás všetkých je, že najdôležitejším faktorom, ktorý má priamy efekt na kariéru top manažéra, sú jeho pracovné skúsenosti. To znamená, že ktokoľvek z nás sa rozhodne stať sa „veľkou rybou“, môže tak spraviť, pretože vedomosti a zručnosti vrcholového manažéra sú výsledkom jeho dlhodobých, približne 20-ročných skúseností. Jeden z modelov rozvoja top manažerov/lídrov sleduje nasledovnú (zjednodušenú) štruktúru:

1. V prvej fáze do firmy prichádza líder – nováčik, ktorý začína kontinuálny proces učenia sa. Samozrejme, dĺžka učenia sa závisí od schopnosti jednotlivca učiť sa a prijímať a aplikovať nové poznatky a skúsenosti vo firemnom prostredí. Je to fáza, v ktorej sa jedinec učí všetko o pracovných normách, zákonoch a víziách organizácie. Dôležitý je v tomto momente mentoring. Výskum, ktorý skúmal vplyv mentoringu na úspech pracovníkov, ukazuje, že mentoring od senior manažéra, ktorý sa začne v priebehu šiestich mesiacov od nástupu do zamestnania, má priamy vplyv na povýšenie a zvýšenie platu.

2. Po nadobudnutí základných konceptov o/vo firme začína budúci líder rozvíjať svoje počiatočné vedomosti a aplikovať svoje skúsenosti v manažovaní ľudí. V tejto fáze sú mu pridelené úlohy, v ktorých má priamu zodpovednosť za podriadených. Riešenie problémov, dosahovanie cieľov, hodnotenie podriadených a jeho vlastný rozvoj, ako aj rozvoj zamestnancov

sú dôležitými aspektmi pri nadobúdaní manažérskych zručností.

3. Po ukončení úloh prichádza na rad reflexia na výkon a získané vedomosti a skúsenosti počas manažovania. Vhodná je spätná väzba od kolegov, nadriadených a podriadených, prípadne klientov (t. j. 360° spätná väzba). Tieto informácie tvoria základ pre budovanie a rozvoj ďalších vedomostí a princípov manažérskych zručností. Na základe spätnej väzby má budúci líder príležitosť aplikovať komplexnejšie a kreatívnejšie myslenie na riešenie problémov, ktoré sú kritické na jeho následný rozvoj a výkon. Okrem toho, na ťažkých úlohách a nových problémoch má možnosť spolupracovať aj na iných oddeleniach (t. j. rotácia v práci), prípadne v iných krajinách a s inými spolupracovníkmi, ktorí majú odlišný pohľad na vec.

4. V záverečnej fáze má budúci top manažér pridelené úlohy, v ktorých musí nielen riešiť problémy, ale aj navrhnúť riešenia, ktoré budú aplikovateľné v komplexnom firemnom prostredí. Musí brať ohľad na možné dosahy a konzekvencie, robiť riskantnejšie rozhodnutia, zvažovať viaceré možnosti v rámci organizačných vízií a dlhodobých riešení. Líder tak získava komplexný organizačný prehľad, autonómiu pri rozhodovaní a delegovaní a schopnosti, ako vnímať úlohy z viacerých perspektív a prichádzať s alternatívnymi riešeniami.

Správanie sa a osobnosť, ktorá z vás spraví veľkú rybu

Kombinácia správania sa a charakteristických vlastností jedinca predpovedá efektívnosť v exekutive až v 31 %. Treba však poznamenať, že správanie sa top manažéra má na



efektivitu manažovania väčší dosah ako jeho charakter. Inými slovami, to, čo top manažér spraví, je dôležitejšie ako to, aký je. Napríklad panovačný a výbušný manažér môže tomuto správaniu predchádzať a regulovať ho vhodnými intervenciami. Na druhej strane, osobnosť človeka je viac-menej stabilná počas celého života. Niet divu, že mnohé firmy sa počas vyhľadávania budúcich manažérov sústreďujú práve na ich správanie sa (rôzne situačné a kompetenčné testy) a vlastnosti (osobnostné dotazníky) vhodných kandidátov.

Správanie sa

1. Úlohy a výkon – tu patrí iniciatíva počas výkonu úloh, motivácia zamestnancov k dodržiavaniu stanovených pravidiel, pravidelné odmeňovanie (nielen finančné) za splnenie úloh, aplikovanie efektívneho spôsobu manažovania podriadených (t. j. dominantný, priateľský, demokratický, vzorový a pod.).

2. Vzťahy – na ceste do top manažmentu by mal jedinec venovať pozornosť svojim podriadeným a vnímať ich potreby a ciele, nájsť si čas a vypočuť ich názory a nápady, dať im priestor na sebarealizáciu a vložiť do nich dôveru, vnímať ich ako seberovných, investovať do ich rozvoja, konzultovať s nimi svoje rozhodnutia.

3. Zmena – pri riešení problémov a iniciovaní zmien sa líder pravidelne stretáva a radí s podriadenými, aplikuje ich nápady, vyvíja a komunikuje zaujímavé vízie do budúcnosti a inšpiruje okolie na aplikovanie intervencií pre dosiahnutie stanovených zmien.

Osobnostné črty

1. Charakteristiky pri plnení úloh

- **Inteligencia** – všeobecný rozhľad a kognitívne schopnosti (napr. verbálne, numerické, logické).
- **Svedomitosť** – zodpovednosť a spoľahlivosť pri plnení úloh, orientácia na výsledok a efektívne plánovanie.
- **Otvorenosť novým skúsenostiam** – tu patrí kuriozita, predstavivosť, schopnosť učiť sa nové veci a ochota sledovať a aplikovať nové trendy.
- **Emočná stabilita jedinca** – odolnosť voči stresu a vyrovnanosť počas zložitých pracovných úloh.

2. Personálne atribúty a zručnosti

- **Extraverzia** – spoločnosť, potreba spoločenského kontaktu, kvantita rôznych vzťahov.
- **Komunikačné zručnosti** – skvelé komunikačné zručnosti pomáhajú „predať“ víziu firmy a motivovať zamestnancov k efektívnemu výkonu.
- **Emocionálna inteligencia** – schopnosť monitorovať vlastné pocity a emócie iných, vedieť ich pomenovať, rozdeliť a použiť tieto informácie na riadenie vlastných pohnútok.
- **Autenticita** – vysoká miera dôveryhodnosti, jedinečné správanie sa, úprimné pohnútky a skutočný záujem o podriadených.
- **Reziliencia** – schopnosť byť odolný, húževnatý a prispôbiť sa nepriazni osudu, adaptácia stresujúcim a často sa meniacim podmienkam, pružnosť a flexibilita

ta v riešení komplexných problémov a vnímanie zlyhaní a prehry ako príležitosti učiť sa.

- **Charizma** – schopnosť odkomunikovať pocity a emócie tak, aby ste ovplyvnili okolie.
- **Výraz tváre** – štúdia, ktorá skúmala viac úspešné a menej úspešné organizácie, uvádza, že účastníci výskumu vedeli z fotiek tváre top manažérov úspešnejších firiem správne „vyčítať“ črty, ako sú kompetencia, dominancia, vyspelosť, sympatickosť a dôveryhodnosť. Otázne však je, či si viac úspešné firmy vyberajú top manažérov s určitým výrazom tváre alebo sa ľudia s určitým výrazom tváre stanú viac úspešnými top manažérmi.

3. Demografické atribúty

- Väčšina top manažérov sa do vrcholových pozícií dostane dlhodobou tvrdou prácou. Vek top manažéra sa preto pohybuje medzi 45 až 60 rokov. Navyše, keďže sa do slovenskej exekutívy dostane iba 11 % až 19 % žien, máte väčšiu šancu stať sa top manažérom, ak ste mužského pohlavia. Úlohu tiež zohráva lokalita, národnosť, vzdelanie a sociálny status.

Stať sa top manažérom je náročný a dlhodobý proces. Kombinácia vhodného správania sa a osobnostných atribútov prispieva k urýchleniu tohto procesu. Pravdou je, že nie všetci máme či už osobnostné, alebo iné predpoklady na to, aby sme tento proces zvládli. Navyše, málokto bude argumentovať, či vrcholoví manažéri majú priamy dosah na výkon a efektivitu organizácií. Je však otázne, či top manažér podáva výkon hodný 100-krát väčšieho platu ako jeho zamestnanci a aký dosah, ak vôbec, má táto skutočnosť na motiváciu a produktivitu podriadených.

Zdroje:

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Orpen, C. (1995). The effects of mentoring on employees' career success. *The Journal of Social Psychology*, 5, 667-668.
- Rule, N. O., & Ambady, N. (2008). The face of success: inferences from chief executive officers' appearance predict company profits. *Psychological Science*, 19, 109-111.
- Ulčin, P. (2015). IQ nestačí. *Zdravie*, 3, 26-27.
- Ulčin, P. (2016). Charismatický leadership: organizační spása nebo zatracení? *Moderní řízení*, 10, 32-34.
- Ulčin, P. (2016). Autentický leadership je silný vnitřní kompas. *Moderní řízení*, 1, 32-35.
- Ulčin, P. (2016). Resilientní lídři zdolávají i nepřízeň osudu. *Moderní řízení*, 2, 33-35.
- Yeatman, D. (2017). It's fat cat Wednesday. *Metro*. <http://statdat.statistics.sk>
<http://strategie.hnonline.sk/media/780110-kolko-zarabaju-spickovi-manazeri>
<http://www.topky.sk/cl/10/1573305/Verejnost-ich-nepozna-a-zarabaju-stovky-tisic-eur--Rebricke-najbohatsich-manazerov-statu>
<https://www.theguardian.com/education/2013/sep/03/which-graduates-find-jobs>