

OSOBNOSŤ VEDÚCEHO PRACOVNÍKA V TECHNICKOM ODVETVÍ V KONTEXTE MODERNEJ DOBY

Jarmila BLAHOVÁ

PERSONALITY OF A LEADER WITHIN THE BRANCH OF TECHNOLOGY IN THE CONTEXT OF MODERNEA

INTEGRAL SAFETY OF ENVIRONS

INTEGRAL SAFETY OF ENVIRONS '2017

ABSTRAKT

Osobnosť vedúceho pracovníka a jeho kvality sa stávajú témou mnohých výskumov súčasnej doby. Náš príspevok sa špecificky zameriava na osobnosť vodcu v technických odvetviach a na nároky, ktoré sú na takéto vedúce osobnosti kladené. Snažíme sa nájsť spojenie medzi špičkovou odbornosťou a umením riadiť, ktoré v súčinnosti vedú k efektívnemu spôsobu riadenia priemyselného podniku a stávajú sa základom budúceho úspechu. Hlavným cieľom príspevku je ponúknuť stručný prehľad vodcovských zručností a správania, ktoré prispievajú k lepšej výkonnosti. Použitím prístupu zameraného na ľudí a vzťahového manažmentu, môžu spoločnosti a organizácie lepšie identifikovať a rozvíjať novú generáciu lídrov a stať sa úspešnými a vysoko efektívnymi v tejto modernej dobe.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: technológia, vedúci pracovník, sebauvedomenie, vzťahový manažment, vedenie

ABSTRACT

The personality of a leader and their qualities have been examined in plenty of researches of these day. Our paper is particularly focused on the personality of a leader within the branch of industry and technology and on the demands connected with these positions. We try to find out the connection between a high degree of proficiency in technology close in touch with good leadership skills, that lead to achieving the most effective way of management within the industrial plant and become the base for future success. The main of our paper is to offer a brief survey of leadership skills and behaviours that contribute to superior performance. By using a human-centric approach and relationship management, companies and organizations can better identify and develop their next generation of leaders and become successful and very effective in this modern era.

KEY WORDS: technology, leader, self-awareness, relationship management, leadership

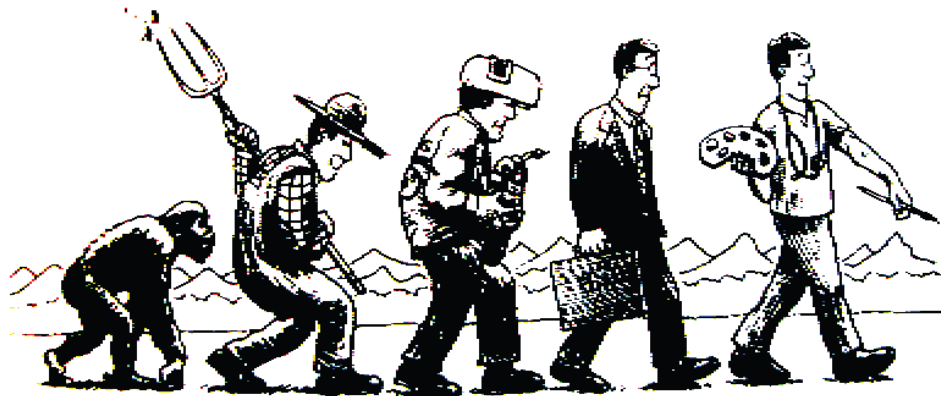
ÚVOD - KONTEXT MODERNEJ DOBY

„Technológia je najlepšia vtedy, keď spája ľudí dohromady.“ Matt Mullenweg

Technológie sprevádzajú históriu ľudstva od jeho počiatkov. Aj jednotlivé časové epochy označujeme podľa typu nástrojov, technických pomôcok a materiálov, ktoré človek začal a postupne vedel používať. Od doby kamennej, cez bronzovú a železnú a cez ďalšie míľniky v histórii ľudstva sa postupne menil hlavný zdroj obživy a rozvíjali sa nové odvetvia, a vytvárali sa nové pracovné pozície. Iné boli v dobe roľníctva a poľnohospodárska, ďalšie po priemyselnej revolúcii a úplné nové výzvy pred nás kladie informačná doba po internetovej revolúcii v 20. storočí. Moderná éra nás núti prehodnocovať staré spôsoby myslenia, prístupu k ľuďom i veciam a aj k riadeniu alebo vedeniu druhých ľudí.

Daniel Pink (2008) vo svojich knihách hovorí, že v súčasnosti žijeme tzv. „konceptnú dobu“, v ktorej budeme potrebovať jednoducho „úplne novú myseľ“ „High tech“, teda ovládanie

technologických postupov už nebude postačovať a tieto vedomosti budeme musieť doplniť o ďalší rozmer, ktorý zahŕňa „*high concept*“ (vyšší koncept, idea alebo predstava) a „*high touch*“ (vyššie, lepšie vcítenie sa). Koncept v sebe zahŕňa schopnosť vytvoriť niečo zmysluplné, ale zároveň umelecky či emocionálne krásne, či už príbeh, obraz, výrobok a to kombináciou už poznaného, možno zdanlivo nespojiteľného a vytvorením nového, neopozieraného. Touch (doslova dotyk) so sebou prináša schopnosť vcítiť sa a porozumieť druhým, často nečakaným odtienkom medziľudských vzťahov a dotknúť sa srdca druhých tým, že vystúpime zo seba a prebudíme radosť a hľadanie zmyslu aj v ostatných ľuďoch. V tomto zmysle prechádzame od doby roľníkov, cez robotníkov v továrňach, ďalej znalostných pracovníkov až po súčasnosť doby tvorcov a empatikov (obr. 1) – teda ľudí schopných rozpoznávať súvislosti medzi vecami, dejmi, systémami a obrazcami a vtláčať do výtvorov, vecí a spoločností hlbší význam.



Obr. 1: Vývin spoločnosti až do súčasných čias
(zdroj: Pink, D.: *Úplne nová mysl*, Praha: Ideál, 2008, s. 53)

Súčasnú dobu charakterizuje hlavne zložitosť a často aj nepredvídateľnosť zmien, ktoré sa týkajú hlavne konkurencie, dopytu po kvalitných výrobkoch a službách, ekologických problémov a pod. Vedúci pracovníci si čoraz intenzívnejšie uvedomujú, že úspech ich spoločnosti nezávisí ani tak od veľkosti budovy, parkoviska, pozemkov a vybavenia, ale, a to hlavne od ľudí. Ľudský faktor je považovaný za najcennejší zdroj každej organizácie a stáva sa intelektuálnym kapitálom a bázou pre budúci úspech celej firmy. (Majerčák – Farkašová, 2005)

Tupá drina, ktorá sprevádzala zamestnania minulých storočí sa postupne zveruje strojom, automatom a počítačom, ktoré sú v týchto sekvenčných, logických a prepočtových sférach lepšie, presnejšie a výkonnejšie. To so sebou prirodzene prináša ďalšie výzvy v rámci používania inovatívnych metód, nadobúdania nových schopností a otvorenosti aj pre iné odbory, aby sme nachádzali nové kreatívne možnosti uplatnenia ľudských zdrojov a predchádzali nezamestnanosti.

TECHNICKÉ ODVETVIA A NÁROKY NA VEDÚCICH PRACOVNÍKOV

Vo sférach úzko spojených s technikou a technológiami, sa obzvlášť vysoké nároky kladú na vedúcich pracovníkov, ktorí si ešte viac ako radoví zamestnanci musia byť vedomí veľkých zmien, ktoré moderná doba so sebou prináša. Množstvo celosvetovo úspešných spoločností využíva východné krajiny, ako je India alebo Čína, ako veľmi výhodný a oveľa lacnejší výrobný aj pracovný zdroj. Naše slovenské firmy tiež často čelia nevyslovenej požiadavke priniesť niečo originálne, čo bude lahodiť zmyslom, prehovárať do duše, čo prinesie nejakú výnimočnú a snád' i nadčasovú hodnotu a tak obstáť v konkurencii lacnejších alternatív, ktoré ponúka východný svet. A tu zohráva výnimočne dôležitú až kľúčovú rolu osobnosť vedúceho pracovníka, jeho vízia a uplatňovanie spomínaných princípov koncepcnej doby.

V technických odvetviach, teda takých, ktoré vyvíjajú produkty, technológie alebo služby, nie je zďaleka samozrejmé, že vynikajúci technológ bude automaticky znamenitým manažérom a vodcom. Technológovia totiž najčastejšie operujú s otázkami „čo?“ a „ako?“, avšak vo vedúcej

pozícii je nesmierne dôležité prejsť ešte k hlbšiemu zamysleniu a pýtať sa „kto?“ a „prečo?“.(Bennet, 2016)

Doba mechanocentrického prístupu, ktorý rozvinul koncom 19. a začiatkom 20. storočia F. W. Taylor (1856 – 1915), ktorá považovala človeka za súčasť technického systému a objekt technického riadenia, bola len akýmsi východiskovým bodom pre ďalší rozvoj v oblasti manažmentu aj psychológie. Človeka už nemôžeme považovať len za bytosť čisto prírodnú, reagujúcu na uspokojovanie svojich potrieb, za akýsi druh mechanizmu alebo stroja. Čas a rôzne experimenty v oblasti pracovnej, inžinierskej aj sociálnej psychológie ukázali, aké sú ľudské vzťahy v biznise aj vo výrobe nesmierne dôležité.

Konkrétnym príkladom nových trendov v riadení môže byť japonský riaditeľ MEI Konosuke Matsushity, ktorý definoval osobnosť manažéra týmito slovami: „*My sme už Taylorov model prekonali. Vieme, že podnikanie je dnes zložitá a komplikovaná, 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.*“ (Stýblo, 1993, s. 77 in: Majerčák – Farkašová, 2005, s. 14). Elon Musk, ako typický úspešný líder – technológ, získava v hodnoteniach zamestnancov vysoké percentá v obľúbenosti a zároveň o ňom vieme, že dosahuje pozoruhodné úspechy v celosvetovom meradle, vidí cestu k úspechu v pokore a službe ostatným, v uprednostňovaní plnenia potrieb svojich zamestnancov pred svojimi vlastnými. Sám hovorí: „*Chceme, aby naši lídri našli spôsob, ako motivovať a inšpirovať svoj tím, ako redukovať poruchy pri práci a ako pomôcť odstrániť rušivé vplyvy. Ak ste manažér alebo ste vo vedení na akejkoľvek úrovni v SpaceX, zdôrazňujeme, že váš tím tu nie je na to, aby vám slúžil. Vy ste tu na to, aby ste slúžili svojmu tímu a pomohli mu urobiť to najlepšie pre našu firmu.*“ (Clifford, 2017)

ODBORNOSŤ A UMENIE RIADIŤ

Nepopierateľnú a nezameniteľnú úlohu zohráva samozrejme vysoká odbornosť lídra. Ťažko si dokážeme predstaviť niekoho, kto by riadil úspešnú strojársku, potravinársku, chemickú či dopravnú prevádzku bez znalostí z daného odboru. Odbornosť je jednoducho východiskom pre kompetentné konanie a riadenie firmy. Ale zároveň musíme povedať, že odborné výskumy potvrdili, že úspešnosť v riadení ovplyvňuje odbornosť len 20% a až 80% pripadá umeniu riadiť. (Majerčák – Farkašová, 2005) Odbornosť sa stáva obrovským prínosom, ak vytvára odrazový mostík, z ktoréhotechnológdokáže preskočiť do oblastí s úplne odlišnými zručnosťami a kompetenciami. Jeho pozícia sa čoraz viac upevňuje ani nie vtedy, keď predváža, čo všetko vie a ovláda, ale oveľa viac vtedy, keď dokáže druhým odovzdať nejakú hodnotu a stáva sa tak zdrojom obohatenia a inšpiráciou k osobnému aj profesionálnemu rastu zamestnancov.

Pre človeka, ktorý aspiruje na manažérsku alebo líderskú pozíciu a chce sa uplatniť napr. v oblasti výskumu, ovplyvňovaní trhu alebo v procese prípravy a realizácie inovácií v hospodárskej oblasti, sa stávajú znalosti z oblasti psychológie a ich efektívne využitie nepostrádateľnými. (Pauknerová a kol., 2012) Tento fakt zdôrazňuje vo svojich publikáciách aj Daniel Goleman (1995), hovoriac o emocionálnej inteligencii a súčinnosti personálnych a sociálnych kompetencií človeka. Tie súvisia s dvoma podstatnými zložkami osobnosti a to so schopnosťou ovládať seba samého a so sociálnymi zručnosťami – teda s tým, ako sa správame v medziľudských a teda zákonite aj pracovných vzťahoch. V knihe „Primal leadership“ (Goleman a kol., 2001) nachádzame myšlienku, že dobrí vodcovia sa nerodia, ale sa nimi stávajú a teda musia na sebe pracovať.

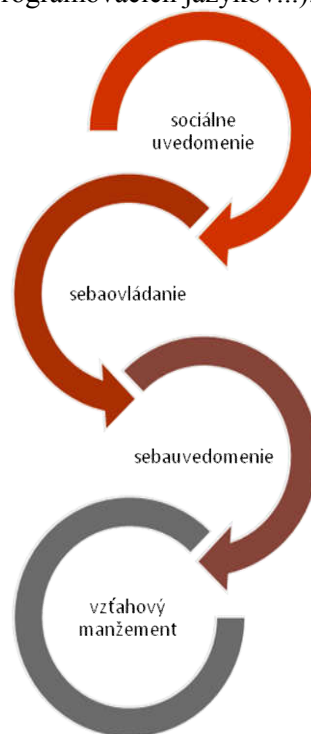
Základnými oblasťami pre tento osobný rozvoj sa stávajú:

- Sebauvedomenie
- Sebaovládanie
- Sociálne uvedomenie
- Vzťahový manažment

Sebauvedomenie v sebe zahŕňa **poznanie seba samého**, svojich silných a slabých stránok, talentov, priorít, hodnôt a cieľov. Čím vyššie postavenie v spoločnosti líder zastáva, tým je pravdepodobnejšie, že jeho sebahodnotenie bude menej presné. Príčina tkvie v **nedostatku presnej spätnej väzby** - okruh ľudí, ochotných, nebojácnych a úprimných voči vedúcemu sa totiž zužuje. Pritom čím vyššia pracovná pozícia, tým naliehavejšia je potreba spätnej väzby. Tento fakt si však málokto vodca a manažér skutočne uvedomuje.

Sebaovládanie v sebe nesie cvičenie v sebakontrolu, vernosti prioritám a v time manažmente, proaktivite, prispôsobivosti, ale tiež v budovaní toho správneho nadhľadu, ktorý sa nezaobíde bez istej dávky optimizmu a láskavého humoru. Ako to spomína Goleman (2015, s.63-64): „*Nálada a správanie lídra ovplyvňuje náladu a správanie všetkých ostatných. Nahnevany a bezohľadný vedúci vytvára v organizácii nezdravé ovzdušie plné negativistických, neúspešných pracovníkov, ktorých nič nezaujíma a nechopia sa žiadnych príležitostí. Naopak inšpiratívny, prístupný vedúci vzbudzuje nadšenie, povzbudzuje nasledovníkov, pre ktorých nie je žiadna prekážka neprekonateľná.*“

Zo sebaovládania, teda z prijateľného a efektívneho prežívania a vyjadrovania svojich emócií, potom vyviera **sociálne uvedomenie a empatia**, ktoré umožňujú ľuďom efektívne spolupracovať na dosiahnutí spoločných cieľov. Percentuálne rozdelenie vplyvu odbornosti a umenia riadiť sme už spomínali v pomere 20% ku 80%. Toto zistenie potvrdzujú aj autori „Primal leadership“ (Goleman a kol., 2001), keď spomínajú, že až 80-90% EQ kompetencií (spomínané 4 oblasti) prispieva k rozdielu medzi priemerných a nadpriemerným výkonom zamestnanca. Zvyšok, teda 10-20% predstavujú čisto technické zručnosti a kognitívne – teda poznávacie schopnosti (analytické myslenie, vyhľadávanie informácií, ovládanie programovacích jazykov...).



Obr. 2: 4 oblasti EQ kompetencií podľa Golemana a kol. (2001). Vlastné spracovanie.

Vzťahový manažment sa spája s účinnou a efektívnou komunikáciou. Riadiaci pracovník nekomunikuje so svojimi zamestnancami len preto, aby im niečo oznámil, ale hlavne preto, aby ich ovplyvnil. Nemyslíme tým manipuláciu alebo negatívne ovplyvňovanie, aby robili niečo proti svojej vôli, ale naopak pozitívnu motiváciu a inšpiráciu. Právě umenie komunikácie totiž spočíva v umení viesť rozhovory, v účinnom používaní verbálnej i neverbálnej komunikácie, v podnietení druhej strany k vyjadreniu sa, v neskresľovaní správ, v zrozumiteľnom prejave a v pozitívnom myslení. (Majerčák – Farkašová, 2005).

Technické odvetvia sú špecifické svojím dôrazom na vysokú odbornosť, čo je, ako sme už spomínali, nepopierateľne podstatná a ničím nenahraditeľná súčasť úspechu lídra, celého tímu aj spoločnosti. Zároveň však musíme opäť zdôrazniť, že nestačí, pretože každý líder prichádza do styku nielen so strojmi a mechanizmami, počítačmi a robotmi, ale aj, a to predovšetkým, s ľuďmi. V tomto zmysle sa **vzťahový manažment** stáva kľúčovým. Technické vodcovstvo je takisto humanocentrické (teda zacielené na človeka) ako akékoľvek iné vodcovstvo. Ako povedal Leo Burnett: „*Čo pomáha ľuďom, to pomáha biznisu.*“

Model na kvalifikáciu osobnosti riadiaceho pracovníka v kontexte modernej doby teda možno zhrnúť podľa Bobysudovej (1990, in: Stýblo, 1993) do týchto základných požiadaviek:



Obr. 3: Základné požiadavky na kvalifikáciu osobnosti manažéra podľa Bobysudová (1990).
Vlastné spracovanie.

V tejto súvislosti musíme ešte podotknúť, že požiadavky kladené na kvalifikačný profil manažéra sa môžu líšiť vzhľadom na stupeň jeho pozície. Pri nižšom stupni manažmentu prevládajú požiadavky na lojalitu, korektnosť, špičkovú znalosť odboru, kým pri vyšších stupňoch sa môžu nároky zoslabovať (napr. špičková odbornosť) a vstupujú do hry viac iné kvality, ako napr. chápanie širších súvislostí, všeobecný prehľad, skúsenosť v medzinárodnej spolupráci, v obchodnej sfére, v sociálnych kompetenciách a pod. (Majerčák – Farkašová, 2005).

ZÁVER

Na záver môžeme povedať, že ak chceme ísť s dobou a dosiahnuť úspech, stáva sa pre nás tréning sociálnych zručností nevyhnutnosťou. Spojenie vášne pre technológie s vodcovskými princípmi v sebe ukrýva obrovský potenciál. Úspech riadiaceho pracovníka v technickom odvetví je závislý nielen na jeho vynikajúcich znalostiach v oblasti odboru, ale aj na jeho schopnosti vcítiť sa a zamerať svoju pozornosť na vzťahy a na ľudí. Ako povedal Steve Jobs, jeden z najväčších vodcov v technologickom prostredí: „*Technológia je ničím. To, čo zaváži je vaša viera v ľudí, v ich dobrotu a šikovnosť. A ak im dáte do rúk nástroje, vykonajú s nimi nádherné veci.*“

Podakovanie [zaradenie príspevku]

Tento článok bol napísaný s finančnou podporou vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied ako súčasť projektu č. VEGA 1/0101/18 - Návrh kombinačného a rekombinačného postupu indexovania faktorov pracovného komfortu v strojárskych prevádzkach

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] BENNET, J., 2016. *When engineers become managers: How to be a great technical leader*. [online]. [cit. 17. februára 2018]. Dostupné na internete: <https://venturebeat.com/2016/07/31/when-engineers-become-managers-how-to-be-a-great-technical-leader/>.
- [2] BOBYSUDOVIÁ, D., 1990. In: STÝBLO, J. *Personální management*, Praha: Grada, 1993, ISBN 9788085424928, s. 82.
- [3] CLIFFORD, Catherine, 2017. *Elon Musk's 3 pieces of advice for how to be a great leader*. Dostupné na internete: <https://www.cnbc.com/2017/06/20/elon-musk-how-to-be-a-great-leader.html>.
- [4] GOLEMAN, D., R.E. BOYATZIS a A. MCKEE, 2001. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. [online]. In: *Harvard Business Review. Breakthrough Leadership*. Dec 2001. [cit. 17. februára 2018]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2001/12/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance>
- [5] GOLEMAN, Daniel, 2013. *The Focused Leader*. [online]. [cit. 17. februára 2018] Dostupné na internete: <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>.
- [6] GOLEMAN, Daniel, 2014. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. Příbram: Jan Melville Publishing. ISBN 978-80-87270-94-3.
- [7] GOLEMAN, Daniel, 2015. *Jak se stát skutečným lídrem. Proč hraje emoční inteligence tak důležitou roli?* Praha: Metafora, spol. s r. o. ISBN 978-80-7359-453-4.
- [8] GRENNY, Joseph and David MAXFIELD, 2016. *Leaders Need Different Skills to Thrive in Tech* [online]. [cit. 17. februára 2018]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2016/10/leaders-need-different-skills-to-thrive-in-tech>.
- [9] MAJERČÁK, P. a FARKAŠOVÁ, V., 2005. Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In: *Manažment v teórii a praxi. Online odborný časopis o nových trendoch v manažmente*. Roč. 1, č. 2. ISSN 1336-7137. [online]. [cit. 17. februára 2018]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/majercak.pdf>.
- [10] PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [11] PINK, H., Daniel, 2008. *Úplně nová mysl*. Praha: Vydavatelství IDEÁL. ISBN 978-80-86995-05-2.

ADRESA AUTORKY**Mgr. Jarmila BLAHOVÁ**

Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnická fakulta v Trnave, Trnava, Slovenská republika

e-mail: jarmila.blahova@stuba.sk

Školiteľka: doc. Ing. Alena Pauliková, PhD.

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.