

DÔLEŽITOSŤ ÚLOHY MANAŽÉRA PRE ZAVÁDZANIE TURNAROUNDU

Romana Hricová

ABSTRAKT

Článok je zameraný na potrebu vhodného personálneho zabezpečenia v prípade, že sa podnik dostane do upadajúcej trhovej situácie alebo si chce pripraviť alternatívne plány pre prípad, že by sa do takejto situácie mohol v budúcnosti dostať. Personálne zabezpečenie je len jedna z dôležitých oblastí pre zavádzanie turnaroundu, ale ako sa v súčasnej dobe ukazuje, je nesmierne dôležitá, nakoľko na osobnosti manažéra závisí často to, či podnik dokáže nepriaznivú situáciu zvládnuť alebo bude musieť trh opustiť. Dôležité postavenie má aj stredný manažment, ktorý môže výrazne pomôcť v prípade, že jeho aktivity sú správne nasmerované a riadené.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: turnaround, manažér, stredný manažment

JEL klasifikácia: M10, M12

ÚVOD

V priebehu svojho životného cyklu sa firma dostáva do rôznych situácií a musí počítať s podnikateľským rizikom, ktoré sa objavuje v jej okolí. Na podnikateľské riziko sa dá pozeriť z dvoch strán a to na stránku pozitívnu a negatívnu. **Pozitívna** stránka podnikateľského rizika sa spája s nádejou úspechu, uplatnením na trhu a dosiahnutím vysokého zisku. Dá sa povedať, že táto stránka je určitým hnacím motorom fungovania a rozvoja trhovej ekonomiky. **Negatívna** stránka podnikateľského rizika sa prejavuje nebezpečenstvom dosiahnutia horších hospodárskych výsledkov, prípadným vznikom straty, alebo v krajnom prípade až bankrotom.

Ak sa pozrieme na uvedené, potom podnikateľské riziko môžeme chápať ako určitú pravdepodobnosť, že skutočne dosiahnuté hospodárske výsledky podnikateľskej činnosti sa budú odchyľovať od výsledkov predpokladaných, pričom tieto odchýlky môžu byť alebo žiaduce (smerom k vyššiemu zisku) alebo nežiaduce (smerom k strate).

Absolútna redukcia rizika nie je možná, pretože vždy existujú objektívne podmienky vzniku rizika napr. pôsobením náhodnosti; ani účelná, pretože bez prevzatia rizika nemožno dosahovať nadštandardné lepšie výsledky, ani realizovať dlhodobé ciele v podmienkach diskontinuity vývoja a preto sa dá povedať, že subjekt nepodniká preto, aby riskoval, ale riskuje, aby dosiahol lepšie výsledky.

Z uvedeného vyplýva, že veľmi záleží na manažérovi ako podnikateľské riziko zvládne a či z neho vytiaži pre firmu maximum alebo dostane firmu do upadajúcej situácie. V prípade, že sa firma dostane do upadajúcej situácie je turnaround vhodný ako jedna z metód na záchranu.

ÚLOHA MANAŽÉRA V ČASE ZAVÁDZANIA TURNAROUNDU

V prípade, že sa firma dostane do upadajúcej situácie je veľmi dôležité personálne zabezpečenie a príprava personálu, ktorý bude zodpovedný za zavádzané zmeny nevyhnutné pre zavádzanie turnaroundu. Turnaround si vyžaduje zmenu v celkovom prístupe vedenia firmy. Decentralizované vedenie sa nahrádza centralizovaným a vrcholový manažment sa stáva zodpovedným za definovanie novej stratégie. Predmetom turnaroundu nie je odporučiť konkrétny štýl vedenia, ale upozorniť na to, čo je pre zavedenie turnaround dôležité. Personálne zabezpečenie je možné riešiť 2 spôsobmi pričom je samozrejme, že to už nemôžu byť tí top manažéri, ktorí zavinili úpadok, eventuálne sa svojou nečinnosťou na ňom podieľali. Preto má firma uvedené 2 možnosti:

- 1) najat' manažéra – špecialistu, ktorého úlohou bude zaviesť turnaround, dostať firmu zo zlej ekonomickej pozície a následne firmu opustiť,
- 2) vymeniť vedenie, ktoré zotrva aj po zavedení turnaroundu a zlepšení krízovej situácie.

Ad 1) Takýto manažér musí byť pripravený na to, že musí dať do poriadku mnohé veci a že je nútený vykonávať aj bolestivé zákroky. Túto funkciu by mal teda zastávať skúsený manažér, ktorý už má za sebou prípady úspešného zvládnutia obratu iných firiem a ktorý sa nedá ľahko zastrašiť ani odradiť od svojej úlohy. Nesmie sa báť neprijemných rozhodnutí ako napríklad výmena manažérov v top manažérskejších funkciách, ale tiež prepúšťania ľudí z firmy. Manažér tohoto typu nemá zostať vo firme dlhšie, než je nevyhnutne nutné a za svoju prácu môže očakávať len dohodnutú odmenu.

Manažér musí vedieť, do akej firmy vstupuje a mať víziu, ako zvrátiť situáciu. Musí pritom vychádzať z určitých predpokladov, ako napríklad, že väčšina zamestnancov má firmu rada a sú ochotní pre ňu nielen niečo urobiť, ale aj obetovať. A tiež, že väčšina z nich o firme a jej problémoch dost' veľa vie, je len problém ich primäť k tomu, aby to povedali. Tu sa vytvára pole pre motivovateľnosť zamestnancov. Zamestnanci budú totižto spolupracovať len vtedy, keď budú vedieť kam firma smeruje a aký cieľ chce dosiahnuť.

Základné problémy slovenských firiem, ktoré sa dostali do upadajúcej situácie, sú vcelku podobné. Patrí sem hlavne:

- nedostatok finančných zdrojov,
- nedostatočná znalosť trhu,
- zlý manažment,
- absencia cieľov,
- zlý výrobok.

Ďalšie problémy slovenských firiem patria k typickým postprivatizačným problémom, ako je ešte stále:

- prezamestnanosť,
- nízka produktivita,
- neproduktívne aktíva,
- zlý alebo nevyhovujúci informačný systém,
- zastaralé technológie,
- absencia vývoja,
- nízko obratové alebo neobratové zásoby,
- vysoká zadĺženosť,
- nízka konkurencieschopnosť,
- veľká výrobná hĺbka,

- absencia motivácie zamestnancov,
- nízka firemná kultúra...

Každá firma má svoje špecifické problémy a z nich manažér musí vyčleniť tie najväčšie a to, čo má univerzálnu platnosť. A s tým potom oboznamovať všetkých zamestnancov tak dôkladne a tak často, aby sa s tým stotožnili. Skúsenosti takýchto manažérov hovoria, že optimálne je vedieť vybrať päť kľúčových problémov a na ne sa sústrediť. A to, čo sa po zamestnancoch chce, musí smerovať k vyriešeniu zvolených 5 problémov. Platí pritom zásada: čím je to jednoduchšie, tým je to pre ľudí zrozumiteľnejšie. Nastupuje 5 kľúčových krokov, ktoré musí krízový manažér presadiť:

- 1) Zostaviť manažérsky tím a spolu s ním hľadať cesty, ako ušetriť peniaze. Podmienka zostavenia schopného riadiaceho tímu je prvoradá, pretože úlohou krízového manažéra nie je, aby všetko robil sám, ale aby vytvoril dobrý tím, ktorý po jeho odchode vo firme zostane. V jeho čele musí byť veľmi ambiciózný človek, aby ho jeho vlastný vnútorný „motor“ hnal neustále dopredu. Musí byť zároveň kvalifikovaný a veľmi vítaná je zahraničná prax. K základným požiadavkám tiež patrí ochota veľa pracovať a schopnosť vedieť delegovať právomoci čo najbližšie k problému. Na top úrovni sa totižto stanovujú ciele a stratégie, ale rozhoduje sa na divíziách.
- 2) Ďalším krokom je radikálne znižovať náklady a to vo všetkých oblastiach – a nezriedka aj za cenu prepustenia časti zamestnancov; podľa zásady, že ak sa firmu podarí zachrániť, môžu sa vrátiť späť, ale keď firma skrachuje, prídu o prácu všetci. Ľudia navyše musia prijať za svoju myšlienku, že všetko sa dá zlepšiť a všetko sa dá zmeniť.
- 3) Každý od top manažmentu až po posledného zamestnanca musí pochopiť, aký je cieľ firmy a v čom firma podniká. Preto je treba veci sprehľadniť, analyzovať tržby a marže po výrobných aj zákazníckych skupinách aj po distribučných cestách.
- 4) Príprava a implementácia skutočnej stratégie. Ľudia musia pochopiť, odkiaľ sú tržby a marže ale aj to, s akým rizikom sú spojené. Dokonca aj majster musí vedieť, že tržby a marža tvoria hrubý zisk. Pochopenie hodnotových ukazovateľov je síce na strednom a top manažmente, ale z čoho sa zisk skladá musí pochopiť každý zamestnanec. Úspech sa totižto nesmie merať po rokoch, ale po kvartáloch.
- 5) Komunikácia a motivácia sú nástrojmi realizácie stratégie. Manažér ich musí používať na všetkých úrovniach riadenia. Pritom ako to robiť je vcelku jednoduché – najskôr sú s filozofiou oboznámení členovia top manažmentu, ktorým sa vysvetlí, čo sa od nich očakáva a čo majú robiť. Stretnutia, kde dôjde k oboznámeniu majú interaktívny charakter, sú otvorené všetkým názorom. Nasledujú každodenné porady, pri ktorých je dôležitá ich pravidelnosť (napr. presne stanovená hodina) tak, aby sa z toho stal určitý ceremoniál. Na týchto každodenných poradách sa riešia hlavne projekty a jednoznačne musí byť v zápisoch z nich určené, aké sú termíny a tiež, kto je za ich dodržanie zodpovedný. Je ale namieste zdôrazniť, že sa nejedná o „klasické“ porady, na ktorých sa veľa diskutuje ale vlastne nič nerieši, ale že porady sú krátke a na ich konci sa jasne určí, čo má kto a dokedy urobiť. Na úrovni stredného manažmentu sa organizujú raz za mesiac pravidelné prezentácie hospodárskych výsledkov a prezentácia obchodu. K zamestnancom sa dostáva riaditeľ alebo krízový manažér prostredníctvom napr. otvorených dverí, pravidelných aj nepravidelných návštev, kde sa zamestnancov pýta, čo zlepšili, zaujíma sa o ich prácu a vypočuje si ich sťažnosti a návrhy.

Ad 2) Táto alternatíva je náročnejšia, pretože manažér zodpovedný za zavedenie turnaroundu zostáva vo firme a teda aj vo funkcii aj potom, ako sa firma dostane zo zlej situácie. To znamená, že aj po skončení úsporných opatrení bude musieť naďalej spolupracovať so zamestnancami, ktorí nie vždy súhlasili so všetkými opatreniami a nemuseli ich ani vždy pochopiť. Z tohoto dôvodu je vhodné, ak si takýto manažér osvojí niekoľko základných pravidiel, na ktorých môže následne budovať vlastnú kariéru.

TVORBA MOTIVUJÚCEHO PROSTREDIA

Vytvoriť a udržiavať v celej firme prostredie, v ktorom každý zamestnanec bude mať záujem zapojiť sa do práce krízového tímu a k tomu priradených ďalších úloh ako napr. zvyšovanie kvality a väčší dôraz na ochranu životného prostredia, je sice v prvom rade úlohou vrcholového manažmentu, ale neskôr ju musí prevziať **stredný manažment**.

Stredný manažment môžeme definovať ako manažérov od prvej riadiacej úrovne nad radovými zamestnancami až po druhú riadiacu úroveň pod generálnym riaditeľom. Ich dôležitosť je prinajmenšom taká, ako dôležitosť top manažmentu a to hlavne ak sa majú vo firme realizovať radikálne zmeny. Zavedenie turnaroundu radikálne zmeny rozhodne prináša. Navyše to platí ešte výraznejšie vtedy, keď došlo v top manažmente k výmene manažérov a nastúpili noví ľudia (alebo minimálne jeden človek) z vonku.

Ich dôležitosť je daná ich blízkosťou prevádzke, zákazníkom a tiež zamestnancom. Vedia najlepšie, kde sa vyskytujú problémy. Na druhej strane sú v určitej vzdialenosti od top manažmentu, čo im dáva určitý odstup a majú širší obraz o dianí vo firme. Pritom príspevok stredného manažmentu môže byť hneď v minimálne 4 oblastiach:

1. Zamestnanci na úrovni stredného manažmentu majú veľmi často podnikateľské myslenie a jednanie.
2. Majú neformálne vzťahy s mnohými zamestnancami a môžu tieto neformálne vzťahy pozitívne využiť pri zavádzaní turnaroundu.
3. Ovládajú potreby zamestnancov pretože sú s nimi v každodennom styku a teda ovládajú aj to, ako ich motivovať a nakloniť pre zmeny vyplývajúce zo zavedenia turnaroundu.
4. Môžu tvoriť určité spojivo medzi starým a novým.

Stredný manažment sa vyznačuje v podniku jednou dôležitou charakteristickou črtou, ktorú dokáže správny interim manažér využiť vo svoj prospech. Tou črtou je, že väčšina stredných manažérov vo firme začínala na nižších úrovniach a do stredného manažmentu sa prepracovala postupne, ako sa vyvíjala ich kariéra. Veľká časť z nich prechádzala z miesta na miesto z útvaru alebo z oddelenia do útvaru alebo oddelenia a vybudovala si tak rozsiahlu sieť vzťahov. Častokrát vedia najlepšie z celej firmy kto čo vie, vedia kto čo dokáže a na koho čo platí. (Samozrejme aj top manažment má svoju vzťahovú sieť, ale tá je spravidla menej účinná, pretože top manažéri pôsobia vo firme kratšiu dobu.)

Zavádzanie turnaroundu so sebou prináša zmeny, ktoré zamestnancov častokrát popudia. Navyše sa domnievajú, že keď interim manažér prišiel zvonku, nie je možné, aby rozumel prevádzke podniku natoľko, aby mohol meniť to, na čo sú zamestnanci zvyknutí. Ale pokiaľ sa podarí pre navrhované zmeny získať stredný manažment, potom sa ten postará o to, aby odovzdali zmenu všetkým ostatným. Stredný manažment totižto dokáže prispôsobiť informácie o zmene pre každú skupinu ľudí alebo dokonca jednotlivca.

K dosiahnutiu svojich podnikateľských cieľov potrebuje firma zamestnancov s odpovedajúcimi znalosťami, schopnosťami a motiváciou, na ktorých sú kladené požiadavky na:

- vzdelanie a iné odborné znalosti a schopnosti,
- špecifické pracovné skúsenosti (získané hlavne účasťou v iných podobných tímoch),
- sociálne schopnosti a osobnostné predpoklady pre participáciu,
- jazykové, počítačové a ďalšie špeciálne znalosti,
- osobná flexibilita.

Je možné povedať, že podnik je tak silný, ako silný je jeho ľudský potenciál. Nie každá firma, ktorá sa dostala do upadajúcej situácie zamestnáva vhodných pracovníkov, pretože tí skutočne schopní už mohli odísť inam za lepšími podmienkami. Ideálne by bolo, keby si manažér zodpovedný za zavedenie turnaroundu mohol zostaviť vlastný tím, avšak realita je taká, že nielenže firma nemá dostatok finančných zdrojov, aby nových ľudí zaplatila, ale takíto ľudia nie sú bežne na trhu práce. K najdôležitejším úlohám top manažmentu patrí v procese rozvoja ľudských zdrojov formovať schopných, výkonných a oddaných zamestnancov. Za týchto podmienok musí teda top manažment pracovať s tým, čo má k dispozícii a uvedomiť si, že ľudia sú tým najcennejším zdrojom rozvoja. Avšak aby bol top manažment úspešný, musí ísť príkladom a turnaround postupne zavádzať do organizačných foriem, vnútro podnikových pravidiel a štýlu riadenia.

V čase zavádzania turnaroundu nie je čas na prerábanie kolektívu, ale na druhej strane mu musí byť venovaná určitá pozornosť, pretože tá bude tvoriť základ pre budúci rozvoj, keď sa firma dostane z upadajúcej situácie a výkonnosť pracovníkov je poznamenaná poklesom v tomto období. Ten spôsobuje neistota, v ktorej sa firma a teda aj jej pracovníci ocitli. Ibaže aby pracovníci mohli efektívne pracovať, potrebujú orientáciu a pevné rámcové podmienky. Ale keď sa podnikové prostredie stane pre pracovníkov nepredvídateľné, rýchle sa šíri strach a pracovníci sú paralyzovaní. Strácajú iniciatívnosť a motiváciu a nerobia to, čo príslušné procesy a štruktúry predvídajú. Ústredným prvkom vedenia ľudí v krízových situáciách je uvedomenie si primárnej úlohy a pochopenie jednotlivých úloh. Samotná štruktúra podniku vedie práve v čase krízy k tomu, že sa prestáva rozlišovať medzi tým, čo je pre firmu relevantné, ale nedá sa to v súčasnej dobe ovplyvniť, a medzi tým, čo sa dá ovplyvniť vlastnými silami. Skúsenosti ukazujú, že v upadajúcej situácii sa pracovníci radi intenzívne zaoberajú záležitosťami, ktoré síce sú relevantné, ale nedajú sa ovplyvniť. Z toho dôvodu by mali byť zamestnanci oboznámení so skutočnou situáciou podniku, pretože informácie aj tak kolujú po podniku ako fámy a zvesti, ale v tejto forme sa s nimi nedá pracovať. Ak sa o problémoch hovorí otvorene a obsahovo primeraným spôsobom, získa podnik a s ním aj vedúci pracovník možnosť ich ovplyvňovať. Ak sú podriadení pracovníci ponechaní bez informácií, pracovné vzťahy sú veľmi zaťažené.

ZÁVER

Článok ponúka pohľad na dôležitosť personálneho zabezpečenia pri zavádzaní turnaroundu v podnikoch, ktoré sa dostali alebo v dohľadnej dobe dostanú do upadajúcej situácie. V dnešnej rýchlo sa vyvíjajúcej dobe, kedy sa vonkajšie podnikateľské podmienky menia príliš rýchlo, nie je jednoduché udržať si svoju trhovú pozíciu. Navyše neustále zmeny prinášajú a aj naďalej budú prinášať zvýšené nároky na firmy, ktoré majú záujem sa na trhu udržať. Nové podmienky, ktoré slovenským firmám prináša vstup do EÚ, budú opäť na ne

klásť zvýšené nároky a dá sa predpokladať, že mnohé firmy tieto zvýšené nároky ani nezvládnu.

LITERATÚRA

GOZORA, V.: *Krízový manažment*. Nitra, 2000. ISBN 80-7137-802-X

GURČÍK, Ľ. - DVORÁK, M.: *Podnikateľská analýza a kontroling*. Skriptá pre študentov SPU Nitra. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita (SPU), 2001. 120 s. ISBN 80-71

JIRÁSEK, J.: *Turnaround – návrat k prosperitě*. Praha, Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-114-337-958-1

SUDZINA, F.: Trends in management information systems. In: *IMEA 2001*. Pardubice : Fakulta ekonomicko-správni Univerzity Pardubice, 2001, s. 314-318. ISBN 80-7194-347-9

UMLAUFOVÁ, M. – PFEIFER, L.: *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha, Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1

WINTERLING, K.: *Jak se provádí (preventivně) krízový management*. Praha, Babtex, s.r.o., 1998. ISBN 80-900178-5-1

MODERNÍ ŘÍZENÍ. Měsíčník Hospodářských novin. Ročníky 36-38. Čísla 1-12. ISSN 0026-8720

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Romana Hricová, PhD., Fakulta výrobných technológií Technickej univerzity v Košiciach so sídlom v Prešove, Bayerova 1, 080 01 Prešov, tel.: 051/7722828, e-mail: hricova.romana@fvt.sk