



(<http://qq.hit.gemius.pl/hitredir/id=zDiOpLw9G0j5LTK7KOMedLRHrFKUBrGsUOrMqteWqf.87/stparam=zchkooeaj/fastid=1297036692683628p=201463&a=1625595&q=19914098>)

Masz firmę?

Masz kredyt do 3 mln zł, bez zaświadczeń.

Sprawdź! (<http://qq.hit.gemius.pl/hitredir/id=zDiOpLw9G0j5LTK7KOMedLRHrFKUBrGsUOrMqteWqf.87/stparam=zchkooeaj/fastid=1297036692683628894/uri=http://clk.trp=201463&a=1625595&q=19914098>)

Odsetki ustawowe i podatkowe

Znajdź doradcę ds. funduszy UE

Klasyfikacja PKD

Kalkulatory

Klasyfikacja PKWiU

Wyszukiwarki, katalogi

Wiadomości - Czytaj codzienny przegląd prasy

Menedżer z gwarancją

14:39 10.02.2007

Nowe Życie Gospodarcze

(<http://www.nzq.pl/index.php>)

ABC firmy

Lider z charyzmą

Według raportu TNS OBOP, ten ideał w skórze prezesa, wiceprezesa, dyrektora generalnego lub innego członka zarządu to charyzmatyczny i otwarty, przychylny ludziom lider, strateg i negocjator. Dobrze wykształcony na renomowanej uczelni, zna angielski lub niemiecki, rosyjski bądź francuski, w zależności od rynku, na którym działa firma. Kierunek studiów nie jest decydujący, gdyż ideał uzupełnia bez przerwy swoją wiedzę na MBA, kursach i szkoleniach, ale dobrze widziane są kierunki ekonomiczne, handlowe oraz prawo. Na stanowisku wiceprezesa - marketing i zarządzanie. Umie podejmować decyzje i pracować pod presją czasu, posiada ponadprzeciętne umiejętności interpersonalne i przywódce: komunikatywność, umiejętność zarządzania zespołem, współpracy i uwaga - słuchania innych. Raport zleciła firma doradztwa personalnego NAJ International i Forbes, a badania, o których rozmawiałam z Ewą Adamczyk, dyrektorem generalnym NAJ przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych z 50 dyrektorami personalnymi. Wybrano ich spośród 500 działających w Polsce dużych i znanych na rynku firm. Menedżer z charyzmą to ideał widziany ich oczyma - takiego chcieliby mieć szefa. A jakiego mają?

Raport OBOP-u prezentuje także rozbieżności między idealnym top managerem a rzeczywistością. Różnice dotyczą głównie znajomości języków i umiejętności (czy zdolności) interpersonalnych, wyrażających się w kontaktach z pracownikami. Wydającym tę opinię dyrektorom generalnym można wierzyć, to eksperci HR (Human Resources), szare eminencje: wchodzą na ogół do zarządu, odpowiadają za politykę kadrową dopasowaną do strategii firmy, dbają o zatrudnianie odpowiednich osób, słowem to spece od zasobów ludzkich. Wszyscy dyrektorzy biorący udział w badaniu uważają kadrę zarządzającą firm, w których pracują, za efektywną, co nie wyklucza pewnego krytycyzmu. Najniższe noty otrzymywali prezesi firm z kapitałem mieszanym, najwyższe z zagranicznym. Najmocniejsze strony top menedżerów wybranego spośród pięćsetki dużych firm to: zarządzanie finansowe (najlepsze w firmach zagranicznych), zarządzanie relacjami z klientem (najlepsze w firmach polskich) oraz jakością (najlepsze w zagranicznych), a także zarządzania tzw. kryzysowe (najlepsze w firmach z kapitałem polskim). Do najmniej efektywnych należą: zarządzanie strategiczne (najsłabsze w firmach z kapitałem mieszanym) i kryzysowe (najsłabsze w firmach zagranicznych) oraz kształtowanie struktur organizacyjnych (najsłabsze w firmach z kapitałem mieszanym). Największe różnice w ocenie dotyczyły zarządzania kryzysowego - tu prezesi polskich firm otrzymali notę 8,1 (w skali 1-10, przy czym "10" oznacza najbardziej efektywnych), a prezesi firm zagranicznych - 7,1. Polak jest dobry na kryzys.

- Duże firmy, ocenia E. Adamczyk, w większości mają u steru nowoczesnych, dobrze wykształconych i znających języki menedżerów, z różnorodnym doświadczeniem zawodowym, których osobowość przesądza o ich wysokim "potencjale zarządczym". Zdarza się jednak, a dotyczy to zwykle firm polskich, że ich prezesi czy wice odciągają od tego ideału - chodzi albo o znajomość języka, albo o brak dyplomu. Ma to miejsce najczęściej wówczas, gdy taka osoba jest właścicielem firmy bądź na tyle zna branżę, że te braki w edukacji nie przeszkadzają w skutecznym prowadzeniu biznesu.

"Miękkie" miejsce prezesa

Jednak największe różnice - wynika z badań OBOP-u, między idealnym a faktycznym top menedżerem dotyczą zdolności interpersonalnych. Chodzi o sposób komunikowania i na przykład brak opanowania w sytuacjach stresowych. Nie każdy potrafi współpracować z podwładnymi (personalem), słuchać ich i świadomie nimi zarządzać. Dlaczego umiejętności interpersonalne, określane nomen-omen jako "miękkie", są właśnie tym "miękkim" miejscem, swoistą słabizną top menedżerów? Decyduje osobowość, czy stres i brak czasu?

Przyczyn jest wiele, wiadomo, że stanowiska menedżerskie wysokiego szczebla to zajęcia stresogenne, a osoby zaliczane do tego kręgu w pierwszej kolejności podlegają zmianom personalnym w sytuacji niepowodzeń firmy bądź przy zmianie właściciela. - W tej chwili na rynku mamy do czynienia z przejęciami, z fuzjami, z łączeniem przedsiębiorstw, więc zdarza się to dosyć często - uważa dyr. Adamczyk. Kolejna przyczyna - jej zdaniem, to presja czasu. Prezes, czy dyrektor generalny jest na ogół zobowiązany do tworzenia strategii przedsiębiorstwa i jej realizacji, brak mu czasu na to, co określa się mianem relacji międzyludzkich, na bezpośrednie komunikowanie się z podwładnymi. Ma do tego dyrektorów i kierowników, może się nimi wyręczać i dopóki spółka dobrze sobie radzi, także i te interpersonalne słabości, są mu wybaczone.

- Są szefowie, którzy mają spore "problemy komunikacyjne", czasami są to osoby uważane za tzw. trudne charaktery, ale to właśnie te charaktery powodują, że dana organizacja idzie do przodu. A ludzie dają z siebie wszystko - mówi E. Adamczyk z NAJ. - Może życzyłby sobie trochę bardziej miękkiego szefa, ale cenią mimo wszystko tego swojego, twardego i niedostępnego.

W myśl zasady "zwycięzców nie sędzę", jest dobrze - jak jest dobrze, sukces firmy niweluje te interpersonalne słabości top menedżmentu. Można oczywiście dywagować, po co super szefom tego typu umiejętności, czy po to, by wiedzieć, w którym momencie poklepać personel po plecach, albo komu uściśnąć rękę i zapytać o dzieci? Wydaje się, że nie chodzi tylko o pozory, a o coś faktycznie ważnego - o pewną kulturę organizacyjną i atmosferę w firmie, która odbija się na jej wynikach. Okazuje się, że szefowie z najwyższej półki często sami dochodzą do wniosku, że umiejętności komunikowania to jest coś, czego im brakuje i ogranicza ich możliwości.

- Menedżerowie coraz częściej uczestniczą w tzw. "miękkich" szkoleniach dotyczących właśnie tego zakresu. Jest to element samokształcenia i ich własna potrzeba - podkreśla moja rozmówczyni. Warto na ten ważki problem spojrzeć jeszcze pod innym kątem. W firmach działających w Polsce, także w firmach zagranicznych, przetrwał do dziś paternalistyczny wzór stosunków między zarządem a pracownikami, taki sam jak przed transformacją. Wykazały to reprezentacyjne badania przeprowadzone pod kierunkiem prof. Marii Jarosz w firmach z kapitałem obcym. Na pytanie, do kogo zwracają się pracownicy z trudnościami, swoimi kłopotami, postulatami, większość szeregowych pracowników spółek odpowiadała, że do bezpośrednich przełożonych bądź do dyrektora czy prezesa, a nie np. do związków zawodowych. Przedstawiciele wyższej kadry wskazywali głównie na prezesa. Najważniejsze w załatwianiu różnych spraw służbowych i pozasłużbowych okazały się "dobre układy z zarządem".

Dążenie prezesa czy innych top menedżerów do poprawy swoich umiejętności komunikowania się z pracownikami można więc uznać za swoistą odpowiedź na "paternalistyczne zapotrzebowanie" załogi występujące w realnym kapitalizmie, podobnie jak w realnym socjalizmie.

Raport OBOP-u zarówno w tym interpersonalnym aspekcie i w innych pokazuje, jak daleko top menedżer odstaje od ideału i co robić, jakie kompetencje, umiejętności i cechy charakteru kształtować, aby móc do tego idealnego modelu dorosnąć w przyszłości. - Z perspektywy firmy doradztwa personalnego jest to bardzo cenna informacja - podkreśla E. Adamczyk. Rzec można, raport to swoista ściągawka przydatna nie tylko top menedżerom, ale przede wszystkim ich konkurentom, uczestniczącym w wyścigu na menedżerski szczyt.

NAJ... - najstarsza

Natomiast firma NAJ International, najstarsza firma doradztwa personalnego w Polsce, wyłuskuje najlepszych zawodników tego wyścigu. Tych, których kompetencje pasują jak ulał do potrzeb jej klientów. A klientami NAJ są głównie firmy zagraniczne, choć zdarzają się także krajowe, poszukujące kandydatów na najwyższe stanowiska. Zdaniem E. Adamczyk, kandydatów idealnych nie ma, są tylko - jak to ujmuję - kandydaci dobrze dobrani do danego projektu. A projekt to właśnie cała procedura rekrutacji na konkretne stanowisko np. prezesa i wice, dyrektora generalnego, dyrektora ds. finansów, sprzedaży itp. Ktoś, kto odpada w rekrutacji do jednej firmy, wcale nie musi być spisany na straty, może okazać się najlepszym kandydatem w rekrutacji do innej, na inne stanowisko.

- Firmy, które się do nas zgłaszają, przedstawiają swoje wymagania wobec kandydata, np. ma mieć kilkuletnie doświadczenie w danej branży, znać taki a taki język, ma "pasować" do kultury amerykańskiej, francuskiej, japońskiej, a są to zupełnie inne osobowości. Jedna firma poszukuje prezesa, który przeprowadzi restrukturyzację, inna kogoś, kto zwiększy jej udziały w rynku, jeszcze inna szefa, który potrafi budować relacje interpersonalne, bo jest zła komunikacja wewnętrzna. NAJ - mówi pani dyrektor - zna menedżerski rynek od wielu lat, wie, gdzie takich osób szukać i dopasowuje niejako osobę do stanowiska i związanych z nim wymagań.

Sądząc z jej wypowiedzi NAJ nie szuka mężczyzny czy kobiety w określonym wieku i o określonym wyglądzie. (- Nas to w ogóle nie interesuje). Szuka określonych kompetencji i bardzo często udaje się jej pozyskać dokładnie kogoś takiego, jak chciał klient. Headhunterzy z NAJ (20 pracowników, nie licząc 7 konsultantów) okazują się nie tyle „łowcami głów”, co poszukiwaczami kompetencji. Czas na poszukiwanie kandydata to sześć do ośmiu tygodni, jednak cały proces może trwać nawet parę miesięcy - tym dłużej, im więcej osób zaangażowanych w decyzje dotyczące jego przyjęcia (bądź nie) do firmy. Bywa tak, że przedłużają się trudne negocjacje płacowe, albo przylatuje ktoś z centrali i okazuje się, że chciałby zupełnie kogoś innego.

W zeszłym roku NAJ zrealizowało zamówienia (projekty) na 90 stanowisk, a jej kandydaci z reguły się sprawdzają. Na przykład w zakładach chemicznych "Rokita" w Brzegu Dolnym, przedsiębiorstwie oddalonym od dużych miejskich ośrodków. "Rokita" poszukiwała m.in. dyrektora personalnego i szefa ds. technicznych, chodziło o restrukturyzację, negocjacje ze związkami itp. NAJ znalazło odpowiednią osobę, pracuje ponad rok, a jest to przedsiębiorstwo niełatwe. Ze swoimi "wybrańcami" i klientami NAJ utrzymuje kontakty, sprawdza, czy i jak sobie radzą.

- Dajemy gwarancję na usługę: będzie to - zapewniamy - tak dobrze dobrany team, że popracuje długo i efektywnie. Stąd też, podkreśla dyr. Adamczyk, dużej pracy wymaga znalezienie odpowiedniej osoby. Menedżer z NAJ, firmy z kilkunastoletnią tradycją, to "produkt gwarantowany". A wszystko zaczęło się na początku lat 90. Do Polski wchodziły wówczas przedsiębiorstwa zagraniczne przyzwyczajone do współpracy z firmami doradztwa personalnego. Poszukiwały na stanowiska kierownicze młodych "z potencjałem", nienasiąkniętych starym systemem. Francuski właściciel i założyciel NAJ odpowiedział na to wyzwanie. Dziś NAJ to marka rozpoznawalna na rynku, właściciel ten sam, ale - jak mówi dyrektor generalna Ewa Adamczyk, nie zajmując się już działalnością operacyjną. Oddał to mnie.

Wiadomość archiwalna. Treść artykułu dotyczy stanu prawnego obowiązującego w czasie jego publikacji.

Źródło:

