

AKO SA PRIPRAVIŤ NA ROLU NEEKUTÍVNEHO RIADITEĽA

V poslednom minulo-ročnom vydaní (InStore 12/2023) sme sa v rubrike People venovali v našich končinách pomerne málo známej téme. Reč bola o úlohe, význame a zodpovednosti tzv. Non-executive Directors (NEDs), čiže neexekutívnych či nezávislých riaditeľov v správe a riadení spoločností. Počas prvých mesiacov tohto roka nás potešilo a prekvapilo zároveň, že táto téma u mnohých zarezonovala a pomaly sa začína prebúdzat' aj na Slovensku. Stretávame sa s ňou nielen počas rozhovorov s klientmi či na odborných stretnutiach, ale i v praxi. Prvou lastovičkou je nástup NEDs do štruktúr jednej úspešnej banky pôsobiacej na Slovensku. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amropu



Matej Taliga
Amrop Partner

Na pripomenutie si zopakujme, že neexekutívni riaditelia sú osoby, ktoré sa nepodieľajú na každodennej činnosti a bežných prevádzkových aktivitách spoločnosti. Sú však členmi jej správnych orgánov a ponúkajú externý a nezávislý pohľad na riadenie. Zvyčajne sa odlišujú od výkonných riaditeľov, ktorí sú aktívne a naplno zapojení do riadenia organizácie a jej tímov a každodenných záležitostí. Hlavným cieľom NEDs je konať v najlepšom záujme akcionárov a zainteresovaných strán a poskytovať rozhodujúcu kontrolu a rovnováhu pri strategickom rozhodovaní výkonných a štatutárnych orgánov.

Neexekutívni riaditelia sú väčšinou lídri vyzretí skúsenosťami, ktorí prinášajú špecifický súbor znalostí prepojený s určitou – často aktuálnou – potrebou spoločnosti, ktorá si ich najíma. Dôvodom ich vstupu do orgánov spoločnosti môže byť napríklad blížiaci sa fúzia, IPO, teda vstup na burzu, alebo istá forma reštrukturalizácie. Po tom, ako sme sa v decembrovom článku venovali úlohe, významu a zodpovednosti neexekutívnych riaditeľov, tentoraz sa zameriame na päť hlavných faktorov, ktoré sú dôležité pri príprave na pozíciu budúceho NED.

1. Uvedomte si, že to nebude jednoduchá cesta

Učiť sa, ako byť dobrým NED, je ako učiť sa šoférovať so zviazanými rukami. Je to úplne iná

skúsenosť než pôsobenie na exekutívnej riadiacej pozícii, kde má manažér slobodu priamo konať a ovplyvňovať veci.

Dôležité je tiež vedieť, že sa nepripravujete na pohodlný čiastočný – či predčasný – dôchodok. Samozrejme, sú obdobia, keď sa toho napríklad od neexekutívneho člena predstavenstva nevyžaduje až tak veľa. Avšak popri obdobiach „blahobytu a pokoja“ existujú aj komplikované etapy, a tie môžu byť časovo i energeticky mimoriadne náročné.

Ako príklad možno uviesť príbeh jednej spoločnosti, ktorá sa práve nachádzala uprostred procesu akvizície, keď jej generálny riaditeľ nečakane zomrel. Firmu však musel niekto viesť, a tak bolo potrebné zo dňa na deň nájsť náhradu za zosnulého riaditeľa. Neexekutívna správna rada musela zasadať nepretržite niekoľko týždňov. Našťastie, nový generálny riaditeľ sa našiel relatívne rýchlo, avšak NEDs si počas tohto procesu vytrpeli nepochybne veľa.

2. Prevezmite iniciatívu v tíme seniorných lídrov

Práca neexekutívneho riaditeľa si vyžaduje iný prístup. Čím skôr si ho osvojíte, tým lepšie.

Ak ste mladší líder, môžete využiť reverzný mentorský program, ktorý vás môže priviesť k starším a skúsenejším kolegom v exekutívnych funkciách. Vďaka tomu môžete spoznať, ako pracujú. Ak máte možnosť spolupracovať priamo s inými NEDs alebo dokonca pôsobiť v niektorom zo správnych orgánov, ktoré nie sú obsadené len exekutívnymi členmi, získate neoceniteľný prehľad o tom, ako uvažujú a konajú neexekutívni riadiaci pracovníci.

Ak však budete tráviť čas iba čakaním na takúto príležitosť, môže sa stať, že budete čakať večne. A je viac ako pravdepodobné, že sa budete musieť poobzerať aj za hranice vlastnej spoločnosti.

Využite všetky príležitosti a podelte sa o vaše odborné znalosti aj inde. Takáto skúsenosť môže pred vami otvoriť úplne iné dvere. Napríklad skúste vystúpiť na konferencii alebo sa zúčastnite na panelovej diskusii na nejakom odbornom fóre. Ak tam budú prítomní starší, resp. zrelší top manažéri, oslovte ich a ponúknite im pohľad vašej generácie. Každá takáto interakcia s členmi správnych orgánov (napr. dozorná rada, predstavenstvo, správna rada) alebo priamo s NEDs je absolútne kľúčová.

3. Získajte skúsenosť zo štatutárnej funkcie

Všeobecne rozšírená rada pre ľudí ašpirujúcich na pozíciu NED je, aby sa pripojili k správnejmu orgánu napríklad na vysokej škole či v športovej alebo mimovládnej organizácii. Hoci to nie je úplne priama cesta do neexekutívnych štatutárnych funkcií, ako platilo kedysi, ešte vždy ide o veľmi cennú skúsenosť, ktorá vás môže posunúť ďalej a pomôže získať relevantné skúsenosti.

Odborníci odporúčajú vysokú mieru otvorenosti, pokiaľ ide o typ správneho orgánu, ku ktorému sa pripojíte. Avšak nemusí to byť len rada vysokej školy, môže sa to úplne prirodzene prelínať aj s vašimi mimopracovnými aktivitami alebo dokonca so záľubami, ktorým sa už venujete. Tu možno spomenúť príbeh jedného generálneho riaditeľa, ktorý bol NED v oblasti chovu psov. Alebo možno ste už počuli o generálnom



riadiť spoločnosti Iceland Foods, ktorý je správcom najmenej troch charitatívnych skupín vrátane Surfers Against Sewage, ktorú v roku 1990 založila skupina surfistov na severnom pobreží Cornwallu.

Je veľmi dôležité, aby ste si zvolili oblasť, ktorá je vášmu srdcu blízka, a aby ste zároveň rozvíjali vaše zručnosti v oblasti NED. Exekutívni i neexekutívni lídri potrebujú okrem práce aj odreagovanie, ktoré uvoľní fyzické i duševné napätie. Príliš veľa ľudí totiž aj v relatívne nízkom veku prichádza do štádia vyhorenia. Najlepšie sú na tom tí, ktorí dbajú o tzv. work-life balance. Práve tí dlhodobo prežívajú a ľahšie sa dostanú aj na neexekutívne pozície.

4. Zúčastnite sa na rozvojovom NED programe

Aj keď môžete študovať niektorý z MBA programov, aby ste získali vedomosti a zručnosti potrebné na exekutívnu funkciu, nijaké vzdelanie okrem programu rozvoja NED vás nepripraví na problémy, s ktorými sa v tejto funkcii môžete stretnúť.

NED programy sú zamerané na dodržiavanie predpisov, riadenie vzťahov s akcionármi alebo krízové riadenie. Tieto semináre vás prevedú množstvom reálnych prípadov, aby ste sa mohli poučiť z toho, ako na ne reagovali iní NEDs. Nijaká téma nie je tabu – stiahnutie výrobkov z trhu, sexuálne obťažovanie na úrovni manažmentu, nepriateľské prevzatia či hrozby – to všetko je ich súčasťou. Vďaka týmto rozvojovým kurzom sa môžete pripraviť aj na to najhoršie.

Odporúčame vám, aby ste sa po kratšom či dlhšom pôsobení na C-level pozícii zúčastnili aspoň na jednom NED rozvojovom programe. Čiastočne vás to pripraví na pozíciu NED, avšak bude to aj neoceniteľná príprava na čokoľvek, čo by vám skôr či neskôr mohlo prísť do cesty. Nikdy nie je príliš skoro na to, aby ste získali prehľad o riadení, uplatňovaní práva, zastupovaní záujmov akcionárov či o tom, ako funguje neexekutívna rada.

Po absolvovaní takéhoto programu budete môcť lepšie komunikovať s ktorýmkoľvek neexekutívnym správnym orgánom, najmä v citlivých alebo sporných momentoch. Ak neexekutívny člen napríklad predstavenstva povie, že akcionár – možno Family Office – chce spoločnosť predať, čo je v nesúlade s víziou takéhoto predstavenstva, budete mať lepší prehľad o tom, čo sa deje, a o tom, ako môžete reagovať.

5. Staňte sa profesionálnym NED

Existujú však aj možnosti ako sa stať NED skôr, dokonca sa z toho môže stať vaša alternatívna kariéra. Existuje obmedzený počet správnych orgánov verejných alebo štátnych organizácií, ktorých môžete byť súčasťou. V súkromných kapitálových spoločnostiach môžete byť členom pokojne aj troch alebo štyroch správnych orgánov. Hoci – v poslednom čase aj súkromné kapitálové spoločnosti majú tendenciu obmedzovať počet miest pre rôzne zameranie, dostupnosť a angažovanosť.

Dôležité je správne načasovanie

- ✓ Ak sa skúsený výkonný manažér rozhodne uchádzať o pozíciu neexekutívneho riaditeľa, tento prechod vôbec nemusí byť prirodzený. Nie vždy sa mu podarí byť úspešný – napriek bohatým skúsenostiam, vynikajúcej reputácii a výsledkom môže byť odmietnutý.
- ✓ Treba si uvedomiť, že život neexekutívneho riaditeľa je úplne iný a že sa na túto novú rolu treba dôkladne pripraviť.
- ✓ Kedy je správny čas začať s prípravou na NED pozíciu? Zatiaľ treba v dostatočnom predstihu, ideálne niekedy medzi 35. a 40. rokom. Už vtedy je dobré vedieť, či sa človek chce v neskorších fázach svojej kariéry uchádzať o neexekutívnu pozíciu. Ak sa chcete pripraviť na budúci úspech, treba začať tak skoro, ako sa len dá.

Niekedy sa lídri môžu rozhodnúť pre takýto skorý prechod, pretože im umožňuje lepšie zosúladiť pracovný a súkromný život. Táto cesta však môže byť rovnako náročná ako exekutívna cesta smerom hore. Platí to najmä vtedy, ak sa zaoberáte fúziou a akvizíciou súkromného kapitálu. Vo všeobecnosti však túto možnosť neodporúčame. Ideálny NED by mal určitý čas pôsobiť na jednej či viacerých exekutívnych C-level pozíciách.

My v Amrope veríme, že aj na Slovensku budú firmy postupne viac a viac otvorené neexekutívnym riaditeľom a že pochopia a ocenia ich pridanú hodnotu, čím zvýšia svoju konkurenčnú výhodu v biznise. Pokiaľ uvažujete o NED pozícii ako o vhodnom kariérom kroku alebo máte záujem dozvedieť sa viac, pokojne sa na nás obráťte.

www.amrop.sk

PURPOSEFUL LEADERSHIP



Learn more about our model & approach

Purposeful Leadership provides a new concept to frame the role of companies, their Boards and corporate leaders in the Sustainability Transition.

EXECUTIVE SEARCH | LEADERSHIP ADVISORY | BOARD SERVICES



Amrop