

Podmienkou úspechu firiem je rôznorodosť pracovných tímov

Ak sú tímy vo firmách diverzité, teda rozmanité, ich kreativita sa posúva na vyššiu úroveň. Rôznorodosť prináša nové názory a vzájomne sa od seba môžeme veľa naučiť.



Ak sú tímy vo firmách diverzité, ich kreativita sa posúva na vyššiu úroveň.

Nemálo predstaviteľov topmanažmentu trávi viac ako polovicu svojho pracovného času tímovými aktivitami. Tímovú spoluprácu považujú za nevyhnutný predpoklad riešenia čoraz náročnejších úloh v dnešnom prostredí. Čím je zaujímavý náš trh z hľadiska skladby pracovných tímov? Podobné otázky si často

kladajú rôzni zahraniční manažéri alebo zástupcovia medzinárodných spoločností, ktoré investujú na Slovensku.

Vytvorte si jedinečnú firemnú kultúru

Ako prezrádza pre Zisk manažment Michal Lukáč, Client Partner spoločnosti Amrop, neexistuje na to univerzálna odpoveď, veľmi často to závisí od konkrétnych špecifik, akými sú napríklad

odvetvie, veľkosť firmy, región či forma vlastníctva. „V každej organizácii sa vplyvom týchto faktorov vytvára jedinečná firemná kultúra a tá do veľkej miery určuje skladbu jej tímov. Existuje však niekoľko špecifik, ktoré azda platia aj všeobecne. Tam, kde je kladený dôraz na vysokú rýchlosť, obrátkovosť a kvantitu (napríklad v doprave, špeciálnej, automobilovej sériovej výrobe),

sú preferovaní mladí ľudia. Na druhej strane tam, kde je potrebné vytvárať produkt či službu, kde je každá zákazka „šitá na mieru“ podľa potrieb zákazníka, je preferovaný rôznorodý kolektív,“ tvrdí Lukáč. Dôvod je jednoduchý – aby sa mladší kolegovia mohli učiť od starších, mali možnosť zdieľať a vymieňať si názory a aby ich jednotlivé vstupy boli odlišné, podnetné a v mnohom inovatívne. Preto vyššia rôznorodosť prináša viac skúseností, pohľadov a kreativity.

Mladý manažment? Trendy sa výrazne zmenili

Orientácia na jednu vekovú kategóriu môže v prípade krátkodobých projektov priniesť úspech, no obchodný partner či zákazník očakávajúci stabilný tím určite ocení rôznorodosť. V uplynulých rokoch sa vo firmách preferoval mladý a dynamický kolektív, s mladým manažmentom. Ako objasňuje Michal Lukáč, generácia mladých ľudí, ktorá tieto mladé a dynamické kolektívy tvorila, celosvetovo zaznamenáva pokles vlastnej dynamiky a mladistvej dravosti.

V západných krajinách rastie krivka veku dospelých mladých ľudí, ktorí nie z ekonomického nedostatku, ale z vlastnej pohodlnosti bývajú u rodičov, nechávajú sa nimi „obsluhovať“, stravovať a neraz aj vozit' do školy alebo práce. „Na Slovensku, našťastie, situácia nie je až taká výrazná, avšak ak sa opýtate zamestnancov niektorej väčšej korporácie, ako vnímali svoj nástup do nového zamestnania, aké tréningy či školenia museli ešte pred pár rokmi absolvovať a aká bola náročnosť celkového adaptačného procesu v porovnaní s tým, čo je dnes, zistíte, že firmy, ak si chcú vôbec udržať motivovaných mladých ľudí, sú nútené správať sa k nim doslova ako v rukavičkách.“

„Optimálny vek“ nie je dôležitý. Rozhoduje odbornosť

Trend uprednostňovať pri vyhľadávaní a výbere nových zamestnancov ľudí do 40 rokov bol na Slovensku veľmi výrazný v deväťdesiatych rokoch minulého storočia, avšak v súčasnosti sa najmä na strednom a vyššom stupni riadenia mnohé z kritérií, ktoré vládli v porevolučnom období, z výberových procesov

zisk

Ako správne zostaviť pracovný tím a dosahovať dobré výsledky:

- Zdieľajte spoločné ciele a hodnoty
- Dbajte na prítomnosť vzorov a spôsobov správania
- Majte spoločné symboly a rituály
- Nezabúdajte na obojsmernú spätnú väzbu
- Vzájomne sa podporujte a otvorene komunikujte
- Nepodceňujte pocit spolupatričnosti
- Stanovte si formálnych či neformálnych vodcov
- Dôležitá je schopnosť riešiť konflikty
- Jasne si definujte úlohy a pravidlá vo firme
- Pre dobrú výkonnosť je podstatná bezprostredná interakcia

Zdroj: Spoločnosť Amrop, www.amrop.sk

úplne vytratili. „Kritérium optimálnej vekovej hranice, najmä v spoločnostiach so zahraničnou účasťou a v progresívnych slovenských podnikoch, nepatrí medzi uprednostňované, hoci sa v niektorých prípadoch nepochybne zohľadňuje. Postupne sa však dostalo do hraníc typických pre ostatné vyspelé krajiny,“ objasňuje Michal Lukáč.

Mladé tímy zaznamenávajú celosvetovo pokles vlastnej dynamiky a mladistvej dravosti.

Okrem toho, že diskrimináciu podľa veku upravuje zákon, sú požiadavky zamestnávateľov viac postavené na kvalite – odbornosti, špeciálnych zručnostiach a osobnosti. Výberové kritériá sú podľa slov Client Partnera spoločnosti Amrop v súčasnosti na Slovensku štandardné a závisia od toho, čo presne zamestnávateľ potrebuje a čo mu trh práce ponúka. „Ak zamestnávateľia pri nábore nových pracovných síl vo väčšej miere siahajú do nižších vekových kategórií, očakávajú vyššiu flexibilitu, dynamiku, znalosť



Michal Lukáč

cudzích jazykov, počítačové zručnosti, nižšiu mieru neželaných pracovných návykov a podobne,“ radí expert.

Rozdiely medzi nami sú prirodzené

Základné motto v procese úspešného riadenia rôznorodosti v pracovnom kolektíve by mohlo znieť: „Všetci tvoríme tím i so svojimi rozdielmi, nie napriek nim!“ A možno z toho úspešne vytážiť. Hovorí sa, že rôznorodé tímy majú o 15 % vyššiu výkonnosť. S týmto tvrdením Michal Lukáč súhlasí, pretože pri rôznorodých tímoch je predpoklad, že sa vždy nájde niekto, kto posúva veci smerom dopredu, a takisto sa vždy nájde niekto, kto aj

menej atraktívne činnosti zvládne a zrealizuje do posledného detailu. „V dobre vyskladanom rôznorodom tíme môžete nájsť tzv. otváračov dverí, dotahovačov, tých, čo sibiú do koničkov, ale aj tých, čo sa vezú. Ďalej

tam nájdete tých, čo vedia veľa, a na druhej strane tých, ktorí sa potrebujú učiť.“ Predstavte si, že by sa v takom jednoliatom kolektíve všetci len „viezli“. Zhasnú svetlo a idú „na pivo“...

V rôznorodom tíme si síce nemusí každý s každým rozumieť, avšak máte väčšiu istotu, že pracovné úlohy budú vymyslené, naplánované i dokončené, kolegovia si navzájom odovzdávajú cenné skúsenosti. „V súčasnosti, ktorá kladie dôraz na nové myšlienky, nápady a inovácie, sa vždy nájde niekto, kto poskytne



Marek Hradílek

netradičný pohľad na vec a posunie firmu dopredu,“ apeluje manažer spoločnosti Amrop. Aktuálne trendy, napätá situácia na trhu práce a doterajšie skúsenosti s manažmentom talentu vo firmách (špecificky v čase krízy, keď sa v mnohých firmách nové pozície nevytvárali a neobsadzovali) hovoria, že v rôznych tímoch sa ľudia môžu navzájom od seba oveľa viac naučiť. Odovzdávanie kľúčových vedomostí, zručností a know-how je pritom pre ďalší rast a napredovanie rozhodujúce – považuje sa nie za vhodné, ale priam existenčné.

Stratégia manažmentu pri podpore tímu

Pri zostavovaní tímu si často musíte odpovedať na otázku, či v ňom chcete mať len samých expertov, vychytené esá z brandže, alebo vopred počítate aj s ďalšími činnosťami, ktoré nemusia nevyhnutne zaväňovať výzvou či inovatívnosťou, ale vo funkčnom tíme sú rovnako potrebné. Pri hľadaní motivácie a snahe dosiahnuť vyššiu výkonnosť v tíme platí jedno: je nemožné zovšeobecniť, ktorý systém je najlepší.

Podľa slov Mareka Hradíľka, Client Partnera v spoločnosti Amrop, ide skôr o to, ako čo najviac porozumieť zamestnancom a podľa možnosti plniť ich individuálne potreby. A tým ich motivovať. „Ak chce zamestnávateľ – a je jedno, či ide o súkromný alebo verejný sektor – svojho zamestnanca odmeniť, musí ho poznať a pochopiť. Odmena, respektívne motivácia má byť individuálna, aby mal

zamestnanec pocit, že organizácia myslí konkrétne na neho. Platí rovnaký princíp ako v rodine. Ak rodič kúpi svojim trom deťom bez ohľadu na vek a pohľadie rovnaký darček, určite z toho nebudú mať takú radosť, ako keď bude pri výbere darčeka na každé dieťa myslieť osobitne,“ dodáva Hradílek.

Silná motivácia dokáže posúvať dopredu

Tak ako sa líšia ľudia, pozície a sektory, líšia sa aj nároky na systémy motivácie. Pre niekoho je dostatočnou motiváciou práca pre spoločnosť so silnou značkou, inému ide o maximálny zárobok, starší manažér ocení skôr stabilitu a rodič malých detí možnosť pracovať na skratený pracovný úväzok. „Rebríčky obľúbenosti vyhrávajú zamestnávateľia, ktorí prispôbia systém motivácie a odmeňovania konkrétnym potrebám jednotlivých zamestnancov. Optimom je dosiahnuť čo najvyšší, respektíve maximálny možný stupeň zhody očakávaní na jednej i na druhej strane,” odporúča Marek Hradílek.

Pri práci, ktorá je slabšie odmeňovaná, budú podľa Client Partnera spoločnosti Amrop vždy silným motivátorom financie. Na stredných a vyšších pozíciách je zameranie sa na finančné odmeňovanie chybou a omylom, teda dávno zabudnutou záležitosťou. „Ak to zhrnieme, pre zamestnávateľov je dôležité uvedomiť si, ktoré benefity sú pre ktorého

zamestnanca reálnou pridanou hodnotou, a teda ktoré ho budú skutočne motivovať. Spoločnosti, ktoré sú schopné tieto motivačné faktory identifikovať a plniť, zaznamenávajú minimálnu fluktuáciu a dlhodobý úspech. Jednoducho: chybou je motivačný a odmeňovací systém príliš zovšeobecniť a zjednotiť celoplošne bez ohľadu na individuálne potreby zamestnancov. Budúcnosť je pestrá a farebná,” spresňuje Hradílek.

Vyhňte sa zbytočným chybám

Riešením, ako motivovať rôznorodý tím vo firme, je premyslená personálna politika, nepodceňovanie medzilidských vzťahov a komunikácie, profesionálny prístup k vyhľadávaniu a výberu ľudského kapitálu. Dobre fungujúci tím je podľa Mareka Hradíľka veľmi dôležitý – synergia tímu je oveľa viac ako len súčet jednotlivcov. „Zle fungujúci tím je často brzdou a môže byť príčinou frustrácií, demotivácie a neraz aj zvýšenej fluktuácie. Známy princíp zhnitého jablka funguje aj tu – jedno hnilé jablko vie veľmi rýchlo nakaziť všetky ostatné. V dobre fungujúcom tíme je dôležité, aby jeho členovia dokázali spolupracovať ako tím, avšak aby zároveň mohli prejavovať svoju individualitu, kreativitu, osobné nasadenie a zodpovednosť.“

Autor: redakcia Zisk manažment



Firmy by mali klásť dôraz na to, aby ľuďom umožnili dostatok sociálnej interakcie a budovanie neformálnej pracovnej atmosféry.



Máte vo vedení firmy zahraničných manažérov?

Toto je pohľad Michala Lukáča, Client Partnera spoločnosti Amrop

Pôsobenie zahraničných manažérov zväčša vyslaných materskými firmami sa u nás – pochopiteľne – začalo objavovať po roku 1989, pričom svoj boom dosiahlo v čase výrazného prílevu zahraničných investícií po roku 1998.

Tento trend súvisel predovšetkým s nepripravenosťou domácich ľudských zdrojov na prevzatie kľúčovej zodpovednosti. Týkalo sa to napríklad projektov na tzv. zelenej lúke, s ktorými sme v tom čase nemali takmer nijaké skúsenosti, či špeciálnych typov procesov vo viacerých sférach.

Zahraniční investori tak spolu s finančným kapitálom a know-how doviezli aj ľudí, ktorí rozbehli a nastavili základné systémy a odovzdali vedomosti a zručnosti lokálnemu manažmentu tak, aby bol po dvoch či troch rokoch pripravený prevziať zodpovednosť.

V súčasnosti už príchod zahraničných manažérov ruka v ruku so zahraničnou investíciou nie je pravidlom. Sme rovnocennou súčasťou globálneho trhu práce. Na vysoké riadiace a špecializované pozície máme schopných a kvalitných kandidátov. Závisí od jednotlivých prípadov a konkrétnych podmienok, ako sa investor rozhodne.

Pri voľbe optimálneho riešenia pri hľadaní človeka do vedúcej pozície je dôležité si zvážiť, či je výhodnejšie nasadiť cudzinca, alebo domáceho manažéra.

Väčšinou sa zahraniční investori rozhodujú pre lokálny manažment. Existujú síce veľmi špecifické posty, kde pri strate špičkového odborníka nie je ľahké nájsť náhradu z domácich zdrojov, avšak podľa odhadu z desiatich prípadov maximálne dvaja či traja zahraniční investori uvažujú o tom, že by pritiahli človeka spoza hraníc.

Pokiaľ ide o výhody a nevýhody angažovania zahraničného manažéra, vo všeobecnosti platí, že ak sa domáci manažér v požadovaných schopnostiach a skúsenostiach vyrovná zahraničnému, znamená pre zamestnávateľa viac plusov ako mínusov.

Lokálny manažér pozná domáce prostredie, mentalitu ľudí, jazyk, zvyky, kultúru a podobne. Je efektívnejší pri komunikácii s externým prostredím, v ktorom cudzinec často naráža na celý rad bariér.

Zahraničný manažér sa ťažšie orientuje a ťažšie sa mu komunikuje aj s radovými zamestnancami, ktorí (napríklad vo výrobnnej sfére) len sporadicky ovládajú cudzie jazyky.

Pôsobenie zahraničných manažérov má, pochopiteľne, aj celý rad výhod. Okrem know-how je významným prínosom napríklad firemná kultúra, ktorú ľudia na vysokých pozíciách presadzujú alebo výrazne ovplyvňujú.

Základom je správna komunikácia s ďalšími členmi manažmentu a ostatnými zamestnancami – domáci manažment musí mať pocit a mal by vedieť, že má šancu napredovať aj na najvyššie posty, a to nielen lokálne.