

ŠTÝL

motivácia • inšpirácia • relax

Chyby pri prijímaní zamestnancov

Sila spoločnej vízie

Ako si poradiť s konfliktami na pracovisku

Biznis etiketa

Honda na každú príležitosť



Budovanie tímu

Pre úspešné vedenie ľudí je okrem manažérskych zručností a schopností vedúcej osobnosti veľmi dôležité profesionálne budovanie tímu. „Hocijakí ľudia“ vytvoria len „hocijaký tím“. Preto musíte cielavedome vyberať ľudí s konkrétnymi vlastnosťami, vhodných do konkrétneho tímu, ktorý má celkom konkrétne vlastnosti a hodnoty. Nejde pritom len o výber ľudí s presne stanove-

ným vzdelaním, zručnosťami a schopnosťami. Rovnako dôležité je vyberať ľudí aj podľa osobnostných vlastností a postojov. Prax neustále potvrdzuje správnosť teórie deviatich tímových rolí, ktoré musia byť obsiahnuté v tíme, aby bol jeho výkon optimálny. To neznamená, že v tíme musí byť vždy deväť ľudí - väčšina ľudí má schopnosť plniť viacero rolí. Ide o to, aby tí ľudia, ktorí

sa v tíme „stretnú“, vedeli naplniť všetkých deväť rolí. Manažér plní v tomto prípade predovšetkým rolu koordinátora.

PROFESIONÁLNE TÍMY

Ak by sa v tíme stretli ľudia schopní plniť len dve alebo tri uvedené role, takýto tím by určite nemohol pracovať efektívne. Napriek tomu,



že tieto skutočnosti sú dlhodobo známe, málokedy sa tímy naozaj budujú s uvedeným profesionálnym prístupom.

Skôr je to len akási intuitívna záležitosť pri obsadzovaní pracovných miest, menej sa cieľavedome zohľadňuje potreba „dosadenia“ človeka, ktorý by zároveň so svojimi profesionálnymi vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami naplnil aj práve chýbajúcu rolu v tíme. Aj preto sú bežné situácie, keď vynikajúci odborník „nezapadne“ do tímu, pretože prišiel nevhod – chce obsadiť rolu, ktorá už nie je voľná.

Čoraz viac sa uplatňuje druh rozvojových aktivít organizovaných pre zamestnancov, zvaný „outdoor“. Slúži práve na posilnenie a uvedomenie si jednotlivých rolí v tíme, na tréning využívania jednotlivých rolí a zladovania týchto rolí pri dosahovaní spoločného cieľa. Môže byť veľmi vhodným nástrojom manažéra na identifikáciu rolí v tíme, ktorý vedie.

SCHOPNOSŤ PRACOVAŤ V TÍME

Veľmi často sa s touto požiadavkou stretávame v inzerátoch inzerujúcich voľné pracovné miesta, ale aj v konkurzných požiadavkách. Je to predovšetkým schopnosť identifikovať sa s tímom – to znamená veľmi rýchlo pochopiť úlohy tímu, spôsob práce tímu, spôsob komunikácie tímu, hodnoty tímu a stotožniť sa s nimi. Byť plnohodnotným členom tímu znamená nájsť „svoje“ miesto v tíme tak, aby nikoho neohrozovalo, ale zreteľne preukazovalo potrebnosť v tíme.

ÚLOHY VEDÚCEHO TÍMU

Uplatniť individualitu, ale v rámci pravidiel „hry“ tímu – teda pri akceptovaní metód a prístupov tímu. Vyrovnáť sa s problémami týkajúcimi sa odchýlok v správaní sa členov tímu – na jednej strane rešpektovať odchýlky od noriem v rámci prijateľného správania, na druhej strane zreteľne treba veľmi pozorne hľadať objektívne kritériá hodnotenia výsledkov a v tomto zmysle aj zadávať úlohy. Tento problém siaha až k nastaveniu stratégie riadenia ľudských zdrojov v organizácii, pretože ide o meranie a riadenie výkonov. Ak tieto zásadné náležitosti nie sú jednoznačne pomenované, dohodnuté vo vedení organizácie konsenzom, vzniká problém pri zostavovaní popisov práce a následne aj pri objektívnom hodnotení výsledkov. V konečnom dôsledku tieto nedostatky znižujú motiváciu, výkonnosť jednotlivcov, ale aj celej organizácie. Samozrejme, na tejto báze vzniká aj problém pri zadávaní úloh, lebo chýbajú pravidlá, podľa ktorých je určený rozsah a obsah úloh jednotlivých tímov a ich členov.

Metódy merania výkonov musia robiť ľudia, ktorí podrobne poznajú náplň jednotlivých pracovných miest a charakter vykonávanej práce – najlepšie takí, ktorí túto prácu sami vykonávali a poznajú reálne možnosti rozsahu a obsahu činnosti a ich výsledkov. V žiadnom prípade to nemôže urobiť niekto, kto príslušnú prácu nikdy nevykonával. Silné osobnosti majú často problém pracovať v tíme. Je to preto, že musia potláčať svoj najprirodzenejší potenciál – individualitu. Prekonať tento problém je možné, ak si tieto skutočnos-

ti uvedomia a sú silne motivovaní pracovať v tíme. Najdôležitejším „hráčom“ v tíme je „šéf“. Od neho závisí, do akej miery bude tím pracovať efektívne, aké vzťahy budú v tíme prevládať, do akej miery bude tímu vlastná kreativita a úsilie o prestíž. Z tohto hľadiska je dôležitý spôsob zadávania úloh. Na prvý pohľad to vyzerá ako najbežnejšia manažérska činnosť bez akýchkoľvek rizík. Opak je pravdou – práve tu dochádza k mnohým chybám a nedorozumeniam. Od úrovne zadania úlohy závisí jej výsledok. Pri dodržaní určitých pravidiel sa dá chybám predísť. Ide o pravidlá vyjadrené skratkou SMART.

S – ŠPECIFICKÁ

Znamená, že úloha musí byť určená jednoznačne a úplne. Musíme sa presvedčiť, že zamestnanec úlohu pochopil a presne vie, čo sa od neho očakáva.

Potrebné je vyhnúť sa výrazom:

- ★ pokúste sa,
- ★ usilujte sa,
- ★ bolo by dobre keby,
- ★ urobte nejako,
- ★ vybavte.

Tieto neurčité pokyny treba nahradiť jednoznačnými:

- ★ odpovedzte písomne,
- ★ vypracujte zoznam,
- ★ napíšte odpoveď a predložte mi ju,
- ★ vypracujte krátku správu,
- ★ vypracujte písomne návrh a podobne.

M – MERATEĽNÁ

Vyžaduje také zadanie úlohy, aby bol výsledok jednoznačne kontrolovateľný. Dá sa to dosiahnuť jednoznačnými ukazovateľmi, ale aj kvalitou výsledku činnosti. Tento prístup je veľmi dôležitý, ale zároveň oveľa náročnejší tam, kde tím vykonáva duševnú činnosť, teda jeho výsledky sa ťažko merajú „na kusy“.

A – AKCEPTOVATEĽNÁ

Úloha, ktorú zamestnanec prijal, bude vykonaná lepšie, kvalitnejšie ako taká, ktorú urobí len preto, že mu ju uložil šéf. Pocit osobnej zodpovednosti za splnenie úlohy treba u zamestnanca zvýšiť aj tým, že mu umožníme podieľať sa na výbere spôsobu splnenia úlohy, diskutujeme s ním o najlepšej alternatíve.

R – REÁLNA

Zadáваме len takú úlohu, ktorá je splniteľná. Na manažéroch leží zodpovednosť za to, aby správne odhadli dispozíciu zamestnanca a poverovali ho náročnými, ale splniteľnými úlohami. Neodhadnutie možností zamestnanca môže viesť k jeho demotivácii a mať negatívny dopad aj na celý tím – ľudia si prestanú veriť, budú mať z úloh strach, budú mať obavy zo zlyhania.

Aj v prípade zadávania splniteľných úloh je manažér povinný prejavovať ľuďom podporu, poskytovaním spätnej väzby zvyšovať ich sebavedomie, vytvárať podmienky na motiváciu zamestnancov k preberaniu stále náročnejších úloh.

T – TERMÍNOVANÁ

Určenie dátumu, dokedy má byť úloha splnená je dôležité najmä preto, že termín „čo najskôr“ je pre jedného „ihneď“, pre iného „do jedného mesiaca“ a pre ďalšieho „do Vianoc“. Aj kvôli priebežnej kontrole treba určiť termíny splnenia čiastkových úloh. Odstráni sa tým časový stres pred skončením úlohy a úsilie o jeho splnenie na úkor kvality. Tak ako zo všetkých pravidiel, aj z týchto existujú výnimky. Týkajú sa najmä:

- ★ zadávania úloh človeku veľmi schopnému, ambicióznemu, spoľahlivému a samostatnému, ktorému stačí len naznačiť a on sám urobí perfektne všetko, čo urobiť treba (podrobne špecifikovaná úloha a spôsob jej splnenia by takého človeka skôr demotivovali),
- ★ zložitých úloh svojím obsahom aj časovým rozsahom (v takom prípade treba úlohu aj termíny upresňovať až priebežne, podľa toho, ako sa bude vyvíjať situácia),
- ★ úloh, ktoré budú zamestnanci plniť len veľmi neradi, aj keď pôjde o naliehavé úlohy (nebude možné trvať na akceptovaní zo strany zamestnancov, ale oproti tomu zvýšiť kontrolu plnenia úloh a dodržanie termínov).

DELEGOVANIE ÚLOH

Z manažérskeho pohľadu iný prístup ako zadávanie úloh predstavuje delegovanie práce. Je to viac ako len odovzdanie úloh inak prináležiacich do kompetencie manažéra, je to aj odovzdanie zodpovednosti inému členovi tímu a poverenie, aby konal v mene manažéra. Napriek tomu, konečná zodpovednosť zostáva napriek delegovaniu na manažérovi! Nefunguje to teda tak, že manažér deleguje úlohu na člena svojho tímu, a tým sa zbavuje nielen príslušnej práce, ale aj zodpovednosti. Táto skutočnosť núti manažéra veľmi dobre zvažovať, komu úlohu delegovať a komu v žiadnom prípade nie.

KTORÉ ÚLOHY DELEGOVAŤ?

Určite nie najťažšie alebo tie, do ktorých sa manažérovi nechce. Výber delegovaných úloh závisí najmä od plánu vlastnej kariéry manažéra – vhodné je delegovať najmä činnosti, ktoré už nijakým spôsobom nerozvíjajú jeho zručnosti a schopnosti alebo o ktorých predpokladá, že ich už nepotrebuje rozvíjať. Rozhoduje tiež to, do akej miery sú ľudia v tíme pripravení na prevzatie časti roly manažéra.

KOMPETENCIE PRI DELEGOVANÍ

Pri delegovaní práce treba veľmi zreteľne objasniť nielen to, čo manažér deleguje, ale aj obmedzenia v kompetenciách súvisiacich s delegovanou úlohou alebo procesom. Časté nedorozumenia vznikajú práve preto, že s delegovaním úloh by sebavedomejší jednotlivci chceli aj celý rozsah kompetencií. To však nie je možné, pretože zodpovednosť zostáva naďalej na manažérovi. Pre efektívne delegovanie je potrebné poskytnúť informácie všetkým, koho sa delegovanie nejakým spôsobom dotkne, aby sa zabránilo chaosu a tiež aby člen tímu, na ktorého boli delegované úlohy, nemusel „bo-



ovať“ o svoje kompetencie, ktoré z toho vyplývajú.

V popisoch práce nemôže byť prevaha „slovies“ typu:

- ★ robíte,
- ★ vykonávate,
- ★ zabezpečujete,
- ★ riešite,
- ★ spracováate,
- ★ pripravujete

Popisy práce majú naopak obsahovať „podstatné mená“, ktoré vyjadrujú výsledok práce:

- ★ autorské dielo v rozsahu (strán, minút),
- ★ softvér v rozsahu,
- ★ počet obchodných rokovaní,
- ★ počet uzatvorených zmlúv,
- ★ počet poradenských stretnutí s klientom, prípadne aj kvalitu týchto výstupov z práce.

Čo je pre zvládnutie vedenia ľudí najdôležitejšie? Predovšetkým pochopiť a v praxi každý deň naplňovať krátky kurz vedenia ľudí. Šesť najdôležitejších slov v tejto súvislosti je: „Pripúšťam, že ja som urobil chybu.“ Päť najdôležitejších slov znie: „Som na vás veľmi hrdý!“ Štyri najdôležitejšie slová: „Aký je váš názor?“ Tri najdôležitejšie slová znejú: „Keby ste, prosím...“ Dve najdôležitejšie slová sú: „Ďakujem vám.“ Jedno najdôležitejšie slovo je: „My.“

A napokon je tu jedno najmenej dôležité slovo, ktoré znie: „Ja.“

DEVÄŤ TÍMOVÝCH ROLÍ

- ★ **Koordinátor** – uvážlivý, sebaistý, určuje a vysvetľuje ciele, presadzuje rozhodnutia, deleguje zodpovednosti, rozdeľuje úlohy, priraduje úlohy podľa spôsobilosti jednotlivých členov tímu.
- ★ **Pracant** – vytrvalý, vynachádzavý, kreatívny, nekonvenčný, ochotný preberať aj veľmi náročné úlohy, nevyhýba sa prekážkam, v každej situácii hľadá riešenie.
- ★ **Prieskumník zdrojov** – využíva príležitosti, rozvíja kontakty, extrovertný, nadšený, komunikatívny, vie nájsť vhodných spojencov.
- ★ **Formovač** – náročný, dynamický, odolný voči tlakom, má energiu a vôľu prekonať prekážky.
- ★ **Pozorovateľ** – hodnotiteľ – triezvy, strategický, s presným úsudkom, vidí všetky možnosti riešenia problémov.
- ★ **Tímový pracovník** – pokojný, vnímavý, diplomatický, spolupracujúci, počúva, zabraňuje nezhodám, predchádza konfliktom.
- ★ **Realizátor** – disciplinovaný, spoľahlivý, konzervatívny, výkonný, myšlienky mení na praktickú činnosť.
- ★ **Dokončovač** – prácu vykonáva dôsledne a načas, vyhľadáva chyby a nedostatky, usilovný, svedomitý až úzkostlivý.
- ★ **Špecialista** – poskytuje špeciálne poznatky a skúsenosti získané zo vzácnych zdrojov, cielavedomý, iniciatívny, oddaný veci.