

**Seriál Manažér ▶ Ak si neveríte, môžete na svojej stoličke skončiť.**

# Šéfov zbytočne nezaťažujte



Úlohou nadriadených je poverovať ľuďi dôležitými úlohami. Vaša Iniciatíva by však nemala presahovať zdravé hranice.

Snímka: Stockport

Časté konflikty v rámci fungovania firiem vznikajú vtedy, ak si spolupracovníci nedokážu dostatočne zastáť manažérom zverenú kompetenciu. Pochopiteľne, že to vplýva aj na hodnotenie zamestnancov.

**Juraj Soviar**  
juraj.soviar@ecopress.sk

Bratislava - Podriadený dostáva úlohy v oblasti, v ktorej je podľa osobnostného profilu odborník. Pokiaľ však chodí za svojím manažérom s každým čiastkovým problémom, preukazuje svoju nekompetentnosť.

Každý manažér si do svojho tímu berie človeka, ktorý mu pomôže pri zvyšovaní obratu firmy priamo alebo nepriamo realizáciou úloh. „Potrebuje zamestnanca, pretože sám nemá profesionálnu, ča-

sovú alebo inú kapacitu. V tejto súvislosti je prirodzené, že od neho bude očakávať výsledok a konkrétne riešenia,“ hovorí riaditeľ agentúry AuJob Peter Ulbrik. Ak ho však, samozrejme, bude neustále zaťažovať čiastkovými problémami, šéf mu jednoducho kompetencie „odstihne“. Pri vysvetľovaní a riešení úlohy stratí viac času, ako by ju riešil dokonca sám, alebo v spolupráci s iným spolupracovníkom.

### Navrhujte riešenia

Ak dostatočne prejavíte svoje schopnosti riešiť úlohy a navrhovať vopred spôsob ich plnenia, predídete neželanému nedorozumeniu medzi vašimi a predstavami a víziami šéfa. Jednoducho vám to pozdvihne sebavedomie a nadobudnete dobrý pocit z vlastnej kreativity a schopnosti niesť zodpovednosť. Dokonca sa vám podarí aj zdolať klasický psychologický ťah, keď šéf získava presvedčenie o vlastnej nadradenosti. Veď on bude tým, ktorý sa rozhodne pre konečné riešenie. Práve personalisti a skúsení konzultanti tomuto prístupu hovoria princíp výhra - výhra.

„Hovorí sa, že kto nič nerobí, nič nepokazí, ale myslím si, že je to

práve naopak. Nedá sa predpokladať, že firma môže byť riadená do tých najmenších detailov jedným mužom. To ani nie je úlohou nadriadených. Ich úlohou je postaviť čo najlepší tím a dať ľuďom priestor pre uplatnenie individuálnych schopností,“ uvádza generálny riaditeľ Electro World ČR a Electro World SR Jiří Klíčník. Pre dosiahnutie cieľa je dôležité vedieť pora-

“ **Iniciatíva a samostatnosť si nezamieňajte s anarchiou. Obe vlastnosti sú spojené aj so zodpovednosťou.**

Jiří Klíčník, Electro World ČR a SR

diť a usmerniť. Napriek tomu, že nie všetci prispievajú k výsledku rovnako, všetci môžu vložiť do tímovej práce niečo vlastné.

**Dôvera ako motivačný faktor**  
Určite je nejdôležitejším vrcholným manažérom jasné, že dôvera v schopnosti vlastných ľudí je jedným zo základných motivačných prvkov. „Na základe výsledkov

z množstva realizovaných prieskumov spokojnosti zamestnancov hovoríme, že dostatok priestoru na uplatnenie a rozvoj zručnosti zamestnanca a dôvera manažéra v schopnosti podriadeného sú výraznými motivačnými faktormi, ktoré výrazne pozitívne vplývajú na jeho spokojnosť. Rozhodne to vplýva na zvyšovanie výkonnosti,“ hovorí Business Consultant spoločnosti Centire Ailina Hanková. V opačnom prípade sa bude musieť s večne otravnými a nesamostatnými ľuďmi rozlúčiť. Spočiatku im začne zadávať jednoduchšie úlohy. Na to priamo nadväzuje znižovanie príjmu. A to je začiatok cesty na odchod zo spoločnosti.

### Niekedy pomôže kompromis

„Iniciatíva a samostatnosť si nezamieňajte s anarchiou. Obe vlastnosti sú úzko spojené aj s ochotou prevziať za svoju prácu zodpovednosť.“

Ľudia, ktorí sú schopní a ochotní prichádzať s riešeniami, novými nápadmi, posúvajú firmu dopredu, hoci nie každé sa ukáže ako správne,“ dodáva generálny riaditeľ Electro World ČR a Electro World SR Jiří Klíčník.

## V Bratislave začínajú Národné dni kariéry

Bratislava - V bratislavskej Inchebe dnes začína 14. ročník najväčšieho veľtrhu pracovných príležitostí - Národné dni kariéry (NDK). Cieľom je sprostredkovať kontakt medzi najžiadanejšími spoločnosťami na Slovensku a motivovanými študentmi a absolventmi vysokých škôl. Podujatie je pripravované na základe 13-ročných skúseností. Neustále sa vyvíja, odpovedá na potreby pracovného trhu a získava si nových záujemcov. Témou NDK na rok 2009 je Entrepreneurship - Podnikavosť. Počas oboch dní prebehnú v Expo clube diskusie s niekoľkými úspešnými slovenskými podnikateľmi. Rovnako na účastníkov čakajú odborné prednášky, workshopy a tréningy a riešenia prípadových štúdií. Účastníci získajú praktické skúsenosti využiteľné v osobnom aj pracovnom živote pripravované špecialistami

z popredných firiem v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Študenti a čerství absolventi majú vďaka NDK možnosť stretnúť sa a komunikovať priamo so zástupcami viac ako 80 spoločností a vytvoriť si tak predstavu o súčasnej situácii na slovenskom trhu práce a tiež o požiadavkách, ktoré na uchádzačov o prácu kladú spoločnosti. Aj počas krízy niektoré spoločnosti prijímajú nových zamestnancov a študenti sa s nimi môžu stretnúť práve na NDK. Ponúkané pracovné príležitosti sa neviažu len na Bratislavu, preto sa určite oplatí kvôli NDK cestovať aj z iných slovenských miest. Tento rok dokonca so 75-percentnou zľavou pri ceste vlakom z ktoréhokoľvek kúta Slovenska. Okrem firiem sa na NDK zúčastní aj niekoľko univerzít poskytujúcich postgraduálne či MBA štúdium. (sov)

## Bezprostredné kontakty sú čoraz viac nenahraditeľné

Bratislava - Šesťdesiat percent komunikácie je neverbálnej. Bez vizuálnej podpory si ľudia musia často interpretovať skutočný význam podávanej informácie sami. A často sa mýlia. V čoraz viac globalizovanom svete, ale aj vzhľadom na nástup virtuálnych a geograficky rozdelených tímov - sa pravidlá a efektívnosť elektronickej komunikácie menia.

Nová štúdia spoločnosti Cisco s názvom Psychológia efektívnej biznis komunikácie v geograficky rozdelených tímoch, ktorú realizovali špecialisti pre biznis psychológiu z organizácie Pearn Kandola, skúmala narušenie dôvery, ktoré trápi mnohé virtuálne tímy. Porovnáva klady a zápory komunikácie prostredníctvom počítača s priamym stretnutím tvárou v tvár. Zaoberá sa aj využitím komplexnejších médií - najmä hlasovej a video komunikácie - na vytváranie a budovanie vzťahov, ako aj identifikuje nové pravidlá komunikovania, ktoré umožnia virtuálnym tímom spolupracovať úspešne a efektívne.

Vzáťahom založeným na elektronickej komunikácii trvá minimálne dva týždne, kým sú sociálne ustálené tak, ako vzťahy vytvorené na základe bezprostredného stretnutia. Môže trvať až 17 týždňov, kým sa multikultúrny tím stane rovnako alebo viac efektívnym ako tím vytvorený jednou kultúrou.

Spontánna a náhodná komunikácia či komunikácia prostredníctvom komplexných médií, ktorá prenáša väčšie množstvo sociálnych informácií, môže pomôcť prekonať stereotypy a rýchlejšie vybudovať dôveru.

„Virtuálne ticho“ spôsobené nevyvetliteľnou neprítomnosťou odpovede na elektronickej správy má deštruktívny vplyv na dôveru v takýchto tímoch. Ticho, resp. neprítomnosť reakcie jedného z členov tímu, je často nesprávne interpretované ako súhlas, nesúhlas, fyzická neprítomnosť alebo technologická chyba. Možnosť monitorovania spolupracovníkovej dostupnosti môže toto spomínané ticho pomôcť prekonať.

Zatiaľ čo sa lokálne tímy môžu pravidelne priamo stretávať, nezáväzne diskutovať na chodbách, deliť sa o nápady, virtuálne tímy sa pri komunikovaní musia spoliehať na telefón alebo počítač. Virtuálne tímy sú ochudobnené o sociálnu interakciu nevyhnutnú pre vybudovanie dôvery, ktorá ovplyvňuje výkonnosť a náladu tímov - psychológovia ju nazývajú „emotívnou dôverou“. Väčšina virtuálnych tímov si vytvára inú formu dôvery založenú na poznaní vzájomných skúseností a kvalifikácií. Táto forma dôvery - tiež známa ako „kognitívna dôvera“ - môže byť vybudovaná rýchlo, ale je krehká a môže byť ľahko narušená. (sov)