

Krátko z trhu práce

Na dohody robí viac a viac ľudí

BRATISLAVA. Na dohody o vykonaní práce na Slovensku pracuje čoraz viac ľudí. Dôvodom sú výrazne nižšie odvody. Odhady hovoria až o 800-tisíc pracovníkoch s uzavretými dohodami namiesto štandardných pracovných zmlúv. Na to, že to negatívne ovplyvní napríklad dôchodkový systém, upozornil konateľ ProAct People Peter Paška. Ministerstvo práce v súčasnosti diskutuje o zmenách pri odvodoch nielen pri dohodároch. Podľa premiérky Ivety Radičovej (SDKÚ) stále existuje viacero alternatív konečného riešenia.



Mužom na mzde pridávajú

BRATISLAVA. Plat mužov je v priemere o 11 percent vyšší ako plat žien na rovnakej pracovnej pozícii. Ako vyplýva z platového prieskumu Platy.sk na niektorých pozíciách však ženy zarábajú až o tretinu menej ako muži. Platy mužov a žien sa líšia na rovnakých pozíciách aj o desiatky eur. Zo sledovaných kritérií má najväčší vplyv vek zamestnancov, no platové rozdiely ovplyvňuje aj vzdelanie mužov a žien. Najväčší rozdiel je vo vekovej kategórii od 35 do 44 rokov. (nt)

Koniec príkazov? Prichádza revolúcia v manažmente

Aby firmy uspeli, manažéri prestanú robiť väčšinu z toho, čo robia dnes

Riadenie vychádzajúce zo zaužívaných poučiek a teórií a z odporúčaných nástrojov nepriháša vždy očakávaný výsledok. Je to tým, že manažéri nepoužívajú jednotlivé prístupy správne? Alebo sú na vine súčasné paradigmy?

Kladné odpovede na tieto otázky možno sú čiastočným vysvetlením. Skúsenosti mnohých vrcholových manažérov i manažérov ľudských zdrojov však smerujú k inému záveru: k zlepšeniu celkovej výkonnosti nielen jednotlivcov, ale aj celých organizácií môže skôr viesť nový inovátny prístup, výrazne odlišný od toho, čo sa obvykle učí v manažérskych školách, kurzoch a rôznych seminároch.

Úplne z opačného konca

Kým sa nepokúsime spoznať, čo sa deje v ľudskom mozgu v rôznych situáciách a ako ľudský mozog a myseľ vlastne fungujú, nemôžeme si ako manažéri byť istí tým, čo by sme mali robiť a čo funguje pri snahe dosiahnuť zlepšenie výkonnosti našich spolupracovníkov a tímov, ktoré vedieme. A aj keď fungovanie ľudského mozgu a mysle je ešte vždy málo prebádanou oblasťou, dostupné informácie z rôznych výskumov ponúkajú výraznú inšpiráciu na úpravu zaužívaných manažérskych prístupov.

„Nová rola manažérov je vo svete podľa neurovedy takmer úplne opačná ako aktuálna rola,“ tvrdí Charles Jacobs, autor knihy Manage-



Novodobý manažér má vychádzať z toho, že úspech je vo vytváraní podmienok.

Zamestnanci nepracujú preňho, ale on pracuje pre zamestnancov.

ILUSTRÁČNÉ FOTO - PROFIMEA

ment Rewired. Pri tomto pohľade na svet manažér neprikazuje, ale žiada. Neurčuje ciele, ale poskytuje informácie, ktoré umožňujú ostatným stanoviť si vlastné ciele. Neposkytuje spätnú väzbu, ale navádza a napomáha k hodnoteniu seba samého. Nerozdáva odmeny, ale vytvára odmeňovací systém, ktorý sa automaticky spravuje. Zamestnanci nepracujú preňho, ale on pracuje pre zamestnancov.

Mentálny verus fyzický

Tento zdánlivo revolučný prístup vychádza z poznania, že svet, v ktorom žijeme, je

„Ľudí vedú vlastné ciele. Dobrý manažér ich zosúladí tak, aby prispeli k rastu celej organizácie.“

naším vlastným mentálnym svetom. Naša myseľ nezaznamenáva objektívnu realitu, ale naopak: vytvára našu vlastnú verziu sveta. A keďže svet, v ktorom žije každý z nás, je mentálny, spôsoby premýšľania a konania späté s fyzickým svetom sú jedno-

ducho odkázané na neúspech. Najmä ak ide o interakcie s inými ľuďmi.

Na druhej strane spôsoby premýšľania a konania, ktoré sú efektívne v mentálnom svete, sa takmer nikdy neberú do úvahy, pretože sa mylne domnievame, že žijeme vo fyzickom, objektívnom svete. Výsledkom je, že väčšina z toho, čo dnes manažéri robia, je buď neoptimálne, alebo dokonca pracujúce proti nim. Manažéri môžu byť efektívnejší, ak si uvedomia tento nesúlad a uistia sa, že ich vnímanie, myslenie a konanie korešpondujú s podstatou sveta, v ktorom fungujeme.

Kto pochopí nové princípy, môže začať vnímať manažérsku prácu z úplne iného uhla.

Skutočne efektívne

Kompletná otvorenosť mysle (v angličtine mindfulness), čiže schopnosť sústrediť sa určitým spôsobom: ciele, na daný moment a nesúdiac, sa stáva kľúčovým konceptom nielen pre efektívne lídersstvo, ale pre efektívne fungovanie človeka vo svete. Ak sa manažér nebude snažiť pochopiť mentálny svet svojich kolegov, nikdy sa nestane tým, kto dokáže zosúladiť ich ciele s cieľmi organizácie, a teda nikdy nedosiahne skutočný nárast výkonu. To isté však platí aj o zamestnancoch. Súvisí to aj so známou axiómou, že vnútorná motivácia človeka je oveľa udržateľnejšia ako motivácia založená na externých podnetoch.

Počas svojej kariéry som videl množstvo organizácií a manažérov, ktorí sa trápili s procesmi zmien, pretože sa príliš sústreďovali na riadenie správania. Neuroveda ponúka odlišný a efektívnejší prístup – používať silu myslenia. Ako hovorí Charles Jacobs, revolúcia v manažmente spočíva v tom, že šéfovia nenútiť svojich ľudí robiť veci, ale povzbudzujú ich k tomu, aby ich robili.

Používanie zistení neurovedy v manažérskej práci môže organizáciám iba pomôcť dostať sa na novú úroveň. Aj keď v skutočnosti to môže znamenať, že manažéri budú musieť prestať robiť väčšinu z toho, čo robia teraz.

Igor Šulík,

Managing Partner,

Amrop Slovakia, člen Jenewein Group