

## ZOTAVOVANIE PO PANDÉMII COVID-19 SI VYŽIADA PREHODNOTENIE SYSTÉMOV FUNGOVANIA MNOHÝCH FIRIEM

# AGILITA AKO JEDEN Z ÚČINNÝCH LIEKOV

Nový koronavírus zasiahol všetky oblasti. Hoci sa náš boj ešte neskončil, jedno je viac-menej isté: svet bude iný ako dosiaľ. Vo firmách je stratégia prežitia a vnímania krízy ako príležitosti zväčša na pleciach majiteľov a výkonného manažmentu, avšak mnohé závisí aj od postoja zamestnancov. Od toho, nakoľko sú pre firmu „zapálení“. Ak jej dostatočne neprejavujú podporu, ide o jasný dôkaz toho, že je najvyšší čas vylepšiť systém firemného fungovania a prístupu. Zamestnanci, ktorí sa v tomto období zomknú, sú agilní a prinášajú nové nápady, sa s najväčšou pravdepodobnosťou stanú súčasťou víťazných tímov.

Agilita pritom zďaleka nie je novým pojmom. Vo svete biznisu sa s ním stretávame relatívne často – pracovať v agilne fungujúcej firme je moderné a trendy. Viac ako inokedy je však potrebné vedieť, čo to agilne fungujúca firma vlastne je. Ako sa k nej dopracovať? A čo znamená fungovať agilne z pohľadu ľudského kapitálu?

Slovník cudzích slov slovo agilný definuje takto: **agilný** príd. ⚡ horlivo činný, aktívny 1, horlivý, čulý.

Byť agilný znamená byť aktívny, horlivý a čulý. Pozitívne znejúce slová odkazujúce na človeka, akého by si prial každý zamestnávateľ. Agile Alliance definuje agilitu ako „schopnosť vytvárať a reagovať na zmeny, aby sme uspeli v neistom a turbulentnom prostredí“. Tieto schopnosti oceňujú moderné firmy, ktoré chcú úspešne fungovať v tzv. VUCA svete – ide o termín, ktorý sa používa na definovanie súčasnosti plnej prchavosti (volatility), neistoty (uncertainty), komplexnosti (complexity) a nejasnosti (ambiguity). Práve vo víre VUCA je nevyhnutné, aby firmy konali svižne a pohotovo, pretože svet okolo nás sa často a nepredvídateľne mení (čomu dnes nepochybne rozumie každý). Nepružné plány a rigidné hierarchie môžu fungovať, keď sa svet pohybuje pomaly a predvídateľne, ale vo VUCA svete sú týmto spôsobom blokované inovácie, stráca sa čas a stavajú bariéry pred nové príležitosti. VUCA svet dal možnosť zrodu a rozvoju agility.

Agilný vývoj softvéru existuje približne od roku 2001, keď sa stretla skupinka softvérových profesionálov s cieľom vyvinúť lepší prístup k vývoju. Odvtedy sa agilita stala najobľúbenejším prístupom v práci. Podľa prieskumu spoločnosti VersionOne z roku 2013 až 94 % všetkých

softvérových spoločností používa metódy Agile. Úspech agilne fungujúcej firmy pri podpore rýchlejšieho a nákladovo efektívnejšieho vývoja softvéru zameraného na zákazníka zasiahol takmer všetky odvetvia, vďaka čomu sa agilná metodológia začala aplikovať do rôznych oblastí biznisu. Dnes môžeme sledovať trend agilnej transformácie naprieč celým spektrom organizácií.

Myšlienka tzv. podnikovej agility sa zameriava na to, čo podniky vždy chceli robiť – rýchlo a efektívne sa prispôbiť zmene. Agilné metódy práce sú vzhľadom na súčasnú situáciu aktuálnou témou. Keith Richards zo spoločnosti Keith Richards Consulting hovorí: „Výhody podnikovej agility sú jednoducho aktuálne aj v dnešnom drsnom, labilnom ekonomickom svete.“ Veľké korporácie chcú zrýchliť svoje fungovanie, viac prepojiť zamestnancov a vedieť rýchlo reagovať na premenlivé potreby zákazníkov. Steve Garnett zdôrazňuje, že podniková agilita znamená „umožniť zamestnancom podieľať sa na vedení podniku, poskytnúť im vhodné prostredie na spoluprácu, vhodné prostriedky a technológie, aby sa príležitosť mohla stať skutočnosťou“.

Agilné metódy v biznisovom prostredí striedajú tradičný tzv. vodopádový model (Waterfall Model) s jedným hlavným projektovým manažérom alebo lídrom. Agilné firmy sú zložené zo skupín rôzne špecializovaných pracovníkov, kde má každý viac autonómie a zodpovednosti za úlohu od začiatku do konca. Podstata agilných metód je v tom, že ľudia pracujú samostatne spolu v menších tímoch, pričom dôraz sa kladie na priamu komunikáciu (využíva sa úloha facilitátora). Hlavnou výhodou agility je podľa Martina Hladíka, odborníka na zavádzanie agilných metód zo spoločnosti KPMG to, že zamestnanci aj firmy dokážu oveľa rýchlejšie



**Lucie Országhová,**  
Amrop Jenewein Senior Research Consultant

reagovať na zmeny i na požiadavky zákazníkov, ktoré sú vo svete biznisu kľúčové.

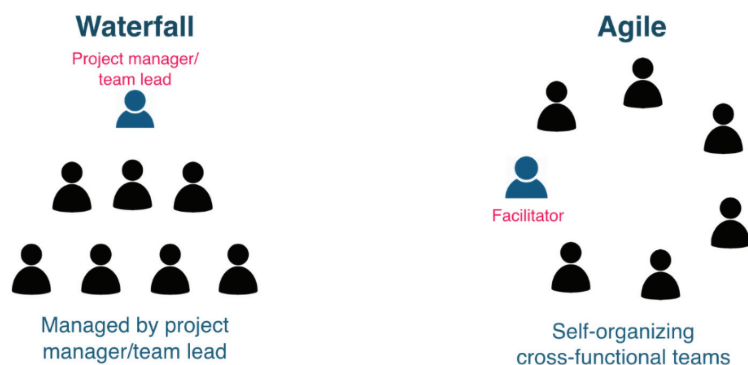
Agilné tímy bývajú zložené z ľudí zaoberajúcich sa rôznymi odbormi. Pri ich utváraní je podstatné, aby tím svojím zložením bol schopný bez potreby



ďalšej pomoci dlhodobo vyvíjať a dodávať výsledky v oblasti, na ktorú sa špecializuje. V dobre nastavenej agilnej organizácii je potrebné zmeniť vedenie ľudí a leadership model z Leader-Follower na Leader-Leader, kde tímy v rámci firemnej stratégie sami preberajú zodpovednosť a rozhodovanie do svojich rúk a pomáhajú organizácii smerovať k flexibilitě. Spôsob vedenia ovplyvňuje celkovú kultúru a zmysľovanie všetkých zamestnancov.

Zmena postoja a leadershipu však nie je jednoduchá a vyžaduje si čas, tréning a zmenu tradičného myslenia.

Je dokázané, že ľudí v takomto nastavení práca baví oveľa viac, zvyšuje sa motivácia, zápal a nadšenie. „Agilita totiž so sebou prináša, že každý pracovník je významnou súčasťou firmy, záleží na ňom a na



jeho rozhodnutiach,“ dodáva M. Hladík. Končí sa možnosť „ukryt“ svoje chyby v spleti iných. V agilnom prostredí sa presadzujú ľudia, ktorí komunikujú dobre a otvorene a pracujú rýchlo, efektívne a tímovo. Namiesto manažérov totiž sa jednotlivé oblasti priamo zodpovedajú tí, ktorí ich vytvárajú a ktorí na nich pracujú – napríklad výkonný riaditeľ nerieši, ako má vyzerat' firemná webová stránka. Zodpovední sú tí, ktorí ju vytvárajú.

Orientácia na zákazníka sa stáva skutočnou hodnotou a prispôbenie sa jeho potrebám je jedným z hlavných cieľov. Základom agility je rutina rýchlych zlepšovacích cyklov, ktoré pružne reagujú na požiadavky interného alebo externého zákazníka.

## AGILITA V HUMAN RESOURCES

Už v roku 2012 sa hlavná myšlienka Joshua Bersina, známeho HR, Talent, & Learning

analytika, na konferencii Impact zamerala na to, ako môže riadenie ľudských zdrojov prispieť k budovaniu agilného pracoviska. Veril, že ľudské zdroje sú jednou z hlavných biznisových funkcií so signifikantným vplyvom na organizačnú agilitu. Podľa J. Bersina sú agilné princípy kľúčové pre podporu neustáleho učenia sa, získavania talentov a transparentných procesov, ktoré umožňujú organizáciám 21. storočia pritiahnúť, rozvíjať a angažovať nové talenty.

Téma Agile HR sa stala populárnou disciplínou s cieľom umožniť odborníkom v oblasti ľudských zdrojov lepšie „spravovať“ nestálosť, zvyšovať adaptabilitu a posilňovať organizáciu uplatňovaním agilných metodík vo svojich procesoch riadenia talentov“. Podľa inštitútu HR Trend Institute Agile HR znamená spôsob, akým funkcia ľudských zdrojov podporuje organizáciu, aby sa stala citlivejšou a prispôbivejšou.

Agilita a agilné vedenie sú širokou témou

Tradičný prístup	Agilný prístup
Zákazník je zapojený do procesu, avšak zvyčajne len na začiatku projektu.	Kľúčom je zapojenie zákazníka do celého procesu, až po ukončenie projektu.
V prípade problému orientácia a eskalácia smerujú na manažéra.	V prípade problému orientácia na tím, tímová práca problém interne vyrieši.
Rozsiahle analýzy a návrhy riešení vopred.	Denné stand-up stretnutia, na ktorých sa diskutuje o včerajšej práci, dnešnom pláne a prípadných prekážkach.
Viac zameraný na formálny proces.	Menšie zameranie na formálne a direktívne procesy.
Produkt sa dôkladne naplánuje a potom zrealizuje a otestuje.	Práca sa dodáva v malých a častých vydaniach, aby sa získala rýchla spätná väzba.
Prednosť majú očakávania.	Prednosť má adaptácia.

## V RÁMCI AGILNÉHO PRÍSTUPU SA FUNGOVANIE FIREMNÝCH HR ODDELENÍ MENÍ:

- HR sa stáva koučom a spojivom organizácie a systematicky rozvíja kľúčové úlohy, nielen novo nastupujúcich manažérov, ale aj ostatných zamestnancov,
- HR je spolutvorcom firemnej kultúry,
- HR aktívnou formou (napr. workshopy, open cafe, open space) facilituje potreby rôznych strán vo firme a hľadá a spoluvytvára riešenia,
- mení sa proces náboru, do ktorého je okrem personalistov zapojený celý tím, ktorý sa spolupodieľa na vyhľadávaní a výbere nových kolegov,
- branding firmy je viac postavený na zamestnancoch a ich činoch, než na PR aktivitách jedného oddelenia,
- hodnotenie práce a výkonu sa významne mení, je priebežné, krátke a časté (nie raz za rok vedené nadriadeným, ktorý ľudí nepozná alebo nevie, ako pracujú), je menej formálne a viac zamerané na učenie sa.

a vyžadujú si veľa úsilia, aby sa firmy a ich ľudia naučili myslieť a pracovať novým spôsobom. Na agilné vedenie neexistuje nástroj ani presný manuál. Je to filozofia, a ako je známe, filozofia sa ťažko učí a prijíma. Dôležité je však vedieť, či je firma na takéto zmeny nastavená a venovať transformácii maximum úsilia.

Agilita slúži ako skvelá taktika pre zdravé fungovanie v dnešnom nestálom svete. Treba však zároveň myslieť aj na to, že okrem taktiky je dôležité mať aj zámer. Agilné fungovanie bez zámeru je ako jazda s odhodlaným, no slepým vodičom.

V Amrop Jenewein veríme, že v každom probléme sa nachádza skrytá príležitosť.

Prečítajte si našich 10 praktických rád, ktoré vám pomôžu zvládnuť pocit neistoty počas pandémie COVID-19.



**Amrop Jenewein**

Leaders For What's Next

[www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

