

SAMORIADIACI TÍM DOSIAHNE SVOJ POTENCIÁL VTEDY, AK KAŽDÝ ČLEN POCÍTI SILU PRÁVOMOCI VO VLASTNÝCH RUKÁCH

AKO VIEŠ NIEČO, ČO SA RIADI SAMO

Téma samoriadiacich tímov a dokonca i celých organizácií nie je nová. V poslednom čase však na trhu opäť zarezonovala aj v súvislosti s aktuálnou pandemiou. Ak sa tento prístup implementuje správne, umožní dosiahnuť značnú efektívitu pri súčasnej úspore nákladov. V snahe minimalizovať šírenie ochorenia COVID-19 mnoho firiem pristúpilo k forme práce z domu. Manažmenty analyzujú svoje operatívne modely riadenia a snažia sa nájsť najefektívnejší spôsob ako a s akými nástrojmi povedú svojich ľudí. Keďže firmu ako celok tvoria oddelenia a jednotlivé oddelenia zasa vytvárajú jednotlivé tímy, je nevyhnutné pozrieť sa na to, ako tieto tímy a ľudia v nich fungujú.

Jedným z modelov takéhoto fungovania je vybudovanie samoriadiacich tímov (Self-Managed Teams). Pre mnohých ide na prvý pohľad o niečo veľmi lákavé, avšak treba si uvedomiť, že pre dosiahnutie konečného úspechu je potrebné prihliadať na viacero kľúčových faktorov.

AKO SA TO CELÉ ZAČALO

Koncept samoriadiacich tímov predstavili už v šesťdesiatych rokoch minulého storočia. Avšak jeho aktuálnu, resp. modernú podobu podľa Harvard Business School (Are We Ready for Self-Management?) umocnila americká spoločnosť s rýchlym občerštením Taco Bell. V deväťdesiatych rokoch chcela naštartovať masovú trhovú expanziu (chceli vybudovať tisíce nových prevádzok), no nemala dostatok schopných manažérov. Riešenie, ktoré priniesli, bolo dovtedy skôr ojedinelé. Znížili počet supervízorov a vyškolili zamestnancov na nižších pozíciách, aby si sami dohliadali na to, čo a v akej kvalite robia. Týmto rozhodnutím dosiahli to, že jeden manažér mal na starosti nie iba jednu, ale hneď niekoľko

prevádzok naraz. Rozsah zodpovedností oblastných manažérov sa zvýšil z rádovo desiatich prevádzok na niekoľkonásobne viac. Vďaka tejto iniciatíve vyškolení zamestnanci získali nové techniky a technológie, aby mohli prijímať, školiť a dohliadať na svojich nových kolegoch, riadiť každodennú operatívu i skladové zásoby a riešiť aj vzťahové problémy medzi sebou pod dohľadom manažéra zodpovedného za viacero prevádzok.

ČO TO SAMORIADIACI TÍM JE?

Samoriadiaci tím je skupinou ľudí, ktorí sú vzájomne informovaní, spoločne motivovaní a plne zodpovední za takmer všetky časti svojej práce. Tou môže byť výroba a distribúcia produktov alebo poskytovanie rôznych služieb. Okrem kľúčových činností súvisiacich s produktom alebo so službou samoriadiaci tím vykonáva aj podporné úlohy ako riadenie agendy spojenej s ľudským kapitálom, teda plánovanie práce, dovolení a ďalších aktivít. Manažovanie a kľúčové zodpovednosti si zvyčajne na pravidelnej báze striedajú členovia tímu ako neformálni lídri.



Matej Taliga,

Amrop Jenewein Client Partner & Chief Operating Officer

Pre úspech takýchto tímov je nevyhnutné, aby ich členovia mali rôzne zručnosti a aby sa dopĺňali ako celok. Veľkosť tímov závisí od ich konkrétneho zamerania, no dobrá prax ukazuje, že čím menší počet (ideálne do desiat ľudí v tíme), tým sú efektívnejšie, ľahšie sa riadia a vytvárajú lepší priestor pre nové nápady.

Členovia samoriadiaceho tímu si sami dokážu zohnať informácie, ktoré potrebujú, a sú schopní sami sebe vytvoriť úlohu/zadanie a nastaviť priority. Poznajú svoje ciele a zdieľajú hodnoty a víziu organizácie, pre ktorú pracujú. Každý musí začať od seba! Samostatnosť je nevyhnutná – kto nevie riadiť sám seba, nemôže byť platnou súčasťou samoriadiaceho tímu.

ZA AKÝM ÚČELOM TAKÝTO TÍM ZOSTAVIŤ

Vytvorenie samoriadiacich tímov môže mať viacero účelov a závisí od komplexného biznis modelu každej firmy. Stretávame sa so stálymi formami samoriadiacich tímov, ktoré kontinuálne podporujú rovnakú skupinu zákazníkov alebo produktov alebo majú zodpovednosť za určitý typ poskytovanej služby. Iné sa formujú iba na určitý čas, projekt alebo špecifickú úlohu. Čaro ich variability spočíva v tom, že sa dajú vyskladať presne podľa potreby konkrétnej firmy.

AKO VYTVORIŤ EFEKTÍVNY SAMORIADIACI TÍM

Domnienka, že vytvoriť efektívny samoriadiaci tím je pomere jednoduché, je od reality veľmi vzdialená. Pokiaľ by sme náhodne vybrali ľudí do tímu a očakávali, že budú spolu fungovať s minimálnym školením, tak nikdy neuspějeme.

Vytvorenie efektívneho tímu treba dobre naplánovať a položiť mu správne základy, inak skôr či neskôr zlyhá. Teória okolo samoriadiacich tímov zvyčajne opisuje tri až osem základných pilierov podstatných pre ich optimálne fungovanie. Skúsme ich zhrnúť do štyroch základných bodov:





AKÉ VÝHODY MÁ SAMORIADIACI TÍM

Členovia samoriadiaceho tímu majú silný zmysel pre ownership – pre ich prácu a produkt alebo poskytovanú službu. Nakoľko je efektívnosť takto fungujúcich tímov oveľa vyššia ako pri klasickom hierarchickom modeli, ich fungovanie je zároveň nákladovo efektívnejšie. Je to z dôvodu, že členovia tímu vedú riešiť základné pracovné povinnosti a úlohy a zároveň vedú plánovať a fungovať v značnej miere manažmentu ľudských zdrojov. Členovia tímu sa vedú rýchlo zastúpiť v prípade potreby a výpadok jedného člena neznamená spomalenie alebo zastavenie práce. Pri nevyhnutnosti prijať rozhodnutia toto rozhodnutie prijímajú ľudia, ktorí danú problematiku ovládajú dokonale a vedú identifikovať a implementovať najefektívnejšie rozhodnutia.

- spoločná vízia a ciele,
- spoločná zodpovednosť,
- empowerment,
- spofahnutie sa jeden na druhého.

Spoločná vízia a ciele

Vízia je niečo, čo tvorí jadro každého samoriadiaceho tímu. Každý človek musí vedieť, aká je základná vízia. Je to presne to, čo Simon Sinek nazýva „Why“, teda Prečo sme tu?. Každý z členov tímu má svoju vlastnú osobnosť, názory a nálady. Teda každý člen tímu je iný. Avšak každý jeden musí vedieť nielen to, aká je jeho úloha, ale aj to, prečo je práve on v tomto tíme a aké je poslanie tímu. Je tiež nevyhnutné, aby každý člen tímu vnímal a veľmi dobre rozumel spoločným cieľom, ktoré tím má. Bez vedomého poznania týchto dvoch kľúčových aspektov samoriadiaci tím nebude nikdy úspešný.

Spoločná zodpovednosť

Jeden za všetkých, všetci za tím. V prenesenom význame možno povedať, že potreby tímu treba klásť pred tie vlastné. Spoločná zodpovednosť sa naplní vtedy, ak je každý člen rovnako zapojený do hľadania riešení a približovaniu sa k cieľu. Ukazovať v samoriadiacom tíme prstom

na niekoho konkrétného, nie je v súlade so základným modelom jeho fungovania. V prípade neúspechu je veľmi dôležité, aby celý tím pochopil, kde sa stala chyba a aký to malo následok.

Táto spoločná zodpovednosť tiež znamená, že členovia tímu sa vedú navzájom povzbudiť a vedú si pomôcť, čo prináša operatívne výhody ako napríklad dokončenie časti práce za kolegu a podobne. Z dlhodobého hľadiska to prispieva k vytváraniu a udržiavaniu zdravého a sociálneho (spolupatričného) ovzdušia v tíme a pomáha vytvárať nové príležitosti a neustále sa zlepšovať.

Empowerment

Tento výraz sa do slovenčiny veľmi ťažko prekladá, no skúsme ho označiť ako odovzdanie právomoci. Odovzdanie právomoci do rúk členov tímu je extrémne silným nástrojom motivácie. Zároveň však platí, že ak chceme hovoriť o skutočne samoriadených tímoch, toto odovzdanie je nevyhnutné. Každý zo samoriadiacich tímov je jedinečný, má svoje vlastné rituály, spôsob komunikácie a fungovania. To, čo efektívne funguje v jednom, nemusí vôbec fungovať v inom tíme. Mnohí si empowerment zamieňajú s istou formou anarchie. To je však naozaj mylná predstava. Aj pri samoriadiacich tímoch je potrebné nastaviť bazálne pravidlá fungovania, ktorým sa musí každý člen tímu podriať. Klasické (direktívne) manažérske riadenie však musí ustúpiť nabok, aby sa samoriadiaci tím mohol rozvinúť. Svoj potenciál totiž dosiahne iba vtedy, ak každý člen pocíti silu právomoci vo vlastných rukách, a nie vtedy, keď je pod neustálym tlakom nadriadeného pracovníka.

Spofahnutie sa jeden na druhého

Dôvera a vzťah vzájomnej závislosti je v dobrom slova zmysle to, čo charakterizuje každý samoriadiaci tím. Práve na tomto vzťahu sa takéto tímy lámu alebo budujú. Význam tejto závislosti je v tom, že každý člen tímu sa venuje svojim povinnostiam s vedomím, že vždy má v blízkosti niekoho, kto mu podrží chrbát a rozumie tímovému toku práce.

AKO VIEŠ SAMORIADIACE TÍMY?

Odpoveď na túto otázku je značne komplexná a treba sa jej venovať do hĺbky. Skúsme si však zhmúť niekoľko kľúčových pravidiel, na ktoré treba pri vedení samoriadiacich tímov klásť dôraz:

MAJÚ SAMORIADIACE TÍMY AJ NEVÝHODY?

Nepochybne existujú aj úskalia, ktorým musia samoriadiace tímy čeliť. Keďže je potrebné, aby tím prijal rozhodnutie spoločne, je dĺžka rozhodovacieho procesu rovnomerne úmerná počtu členov v tíme. V prípade, že v tíme je výrazne slabší jedinec oproti ostatným, môže nastať značné spomalenie fungovania tímu. To isté platí v prípade, ak je jeden z členov osobnostne, resp. vnútorne inak nastavený ako zvyšok tímu. Vtedy môže mať tím ohrozenú základnú podstatu. Preto sa odporúča, aby každého nového člena do tímu vyberal celý tím spoločne.

- **Budovanie vzťahov** – manažéri samoriadiacich tímov musia byť odborníci na vzťahový manažment. Musia mať vysokú mieru EQ a citlivo vnímať dianie v tíme. Musia byť akýmiśi ambasádormi transparentnosti, budovania dôvery a spolupráce.
- **Skvelí komunikátori** – toto je veľmi dôležité. Ak máme skúsený a zrelý tím, musíme dbať na vysokú mieru efektívnej komunikácie. A to nielen verbálnou formou, ale aj nájdením vhodných komunikačných nástrojov, ktorých je na trhu dostatok. Akékoľvek zaváhanie alebo chyba v komunikácii môžu viesť k spomaleniu pracovného toku v tíme. Tu nie je priestor na politické diskusie a všetko, čo sa komunikuje, musí byť jasné a zrozumiteľné.
- **Riadenie účelom a poznaním** – každý líder (neformálny) samoriadiaceho tímu musí dokonale poznať celý tím a vedieť, kde sú jeho silné a slabé stránky. Musí vedieť anticipovať potenciálne hrozby a v prípade potreby jasne vstúpiť do hry, aby predišiel horším následkom. To isté platí aj pre jednotlivých členov tímu. Je nesmierne dôležité poznať každého osobne a vedieť mu poskytnúť svoj čas a priestor. Lídri samoriadiaceho tímu musia vedieť jednoznačne pomenovať víziu a ciele pre daný tím, resp. byť nápomocní pri formulovaní ich presnej definície. Členovia tímu musia dôverovať lídrovi, že im ukáže, ktorou cestou sa majú vydať, aby ňou mohli sami prejsť.

Už viac ako tridsať rokov spájame a rozvíjame najdynamickejšie firmy a agilných lídrov schopných čeliť výzvam budúcnosti.

Veríme, že každý klient by mal mať možnosť pracovať so skúseným Partnerom vždy a na každom zadaní.



Amrop Jenewein

Leaders For What's Next



www.amrop.sk



www.jenewingroup.com