



CAR Master training

VZDELÁVACIA JEDNOTKA 10 ÚLOHY VEDÚCICH PRACOVNÍKOV



Co-funded by
the European Union

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a názory sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani agentúra EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.

1 Úlohy vedúcich pracovníkov

1.1 Úvod

Téma

Ako vedúci ste takpovediac manažérom tímu a musíte plniť množstvo rôznych úloh. Kľúčové slovo – multitasking. V týchto školiacich materiáloch sa dočítate, aké konkrétne úlohy vás čakajú a ako úspešne viesť svoj tím. Okrem toho sa budeme venovať aj práci v multigeneračnom a rôznorodom prostredí či opatreniam umožňujúcim rovnocennú organizáciu práce, ktorá je zároveň primeraná veku.

Po absolvovaní tejto časti školenia by ste mali vedieť nasledovné:

- definovať štýly vedenia a vymenovať kompetencie vedúcich,
- poznať základné piliere úspešného vedenia (tímu),
- ovládať definíciu tímovej roly,
- uviesť rôzne okolnosti, ktoré na zamestnancov pôsobia motivujúco,
- poznať hlavné znaky koncepcie práce, ktorá zohľadňuje starnutie,
- opísať behaviorálnu prevenciu pri práci v starobe a vnímať ako vek môže ovplyvniť schopnosť pracovať,
- vysvetliť pojem rod,
- vysvetliť vzťah medzi jazykom a realitou a použiť toto poznanie na argumentáciu v prospech rodovo citlivého jazyka,
- uvedomovať si, že odlišné zaobchádzanie s mužmi a ženami sa nezakladá len na biologických, ale predovšetkým na sociálnych faktoroch,
- vedieť, čo je to kultúrna rozmanitosť, ako ju účinne podporovať rozvíjať komunikáciu a porozumenie medzi rôznymi kultúrami.

1.2 Vedenie

Vozidlo potrebuje vodiča, orchester dirigenta a vydarený večierok hostiteľa, ktorý zabezpečí, aby všetko prebehlo hladko. Rovnako ako vozidlo, orchester alebo večierok, aj spoločnosť či tím potrebujú niekoho, kto ich bude riadiť, usmerňovať a dohliadať na ich chod.



https://www.freepik.com/free-vector/employees-giving-hands-helping-colleagues-walk-upstairs_7732609.htm#query=Leadership&position=0&from_view=search&track=sph

Dôležité pritom nie je len samotné vedenie zamestnancov, ale predovšetkým spôsob, AKÝM ich vediete.

Štýl vedenia závisí hlavne od osobnosti vedúceho.

Definícia

Štýl vedenia opisuje správanie vedúcich pracovníkov voči svojim zamestnancom.

Rozlišujeme dva základné štýly vedenia:

- Autoritatívny štýl: Rozhoduje a kontroluje iba vedúci. Zamestnanci vykonávajú pridelené úlohy bez možnosti prispieť vlastným názorom.
- Demokratický štýl: Zamestnanci sa môžu podieľať na rozhodovacích procesoch. O výzvach a riešeníach sa diskutuje spoločne. Konečnú rozhodovaciu právomoc má však vedúci.

Príklad

Podobne ako v iných priemyselných odvetviach, aj v automobilovom priemysle sa využívajú rôzne štýly vedenia. Jednotlivé spoločnosti môžu používať rôzne štýly v závislosti od svojej organizačnej kultúry, svojho obchodného modelu a svojich cieľov. Tu vidíte niekoľko príkladov štýlov vedenia, ktoré sa bežne používajú v automobilových závodoch:

Transformačný štýl: Transformační vedúci inšpirujú a motivujú svoje tímy k dosiahnutiu spoločného cieľa. Vedú príkladom a povzbudzujú zamestnancov, aby mysleli kreatívne a podstupovali vopred premyslené riziká. Tento štýl vedenia je bežný v automobilových spoločnostiach, ktoré uprednostňujú inovácie a kreativitu.

Autokratický štýl: Autokratickí vedúci rozhodujú sami a očakávajú, že zamestnanci budú bez námietok nasledovať ich pokyny. Tento štýl vedenia je v moderných automobilových spoločnostiach zriedkavý, pretože môže viesť k nízkej morálke a angažovanosti zamestnancov.

Služobnícky štýl: Vedúci – služobníci uprednostňujú potreby svojich zamestnancov a pracujú tak, aby slúžili im a nie svojim vlastným záujmom. Podporujú otvorenú komunikáciu, spoluprácu a prácu v tíme. Tento štýl vedenia je bežný v automobilových spoločnostiach, ktoré uprednostňujú angažovanosť a spokojnosť zamestnancov.

Liberálny štýl: Liberálni vedúci poverujú rozhodovacími právomocami svojich zamestnancov a poskytujú im minimálne usmernenia alebo pokyny. Tento štýl vedenia nie je v automobilovom priemysle bežný, pretože môže viesť k nedostatočnému usmerneniu a zodpovednosti.

Situačný štýl: Situační vedúci prispôsobujú svoj štýl vedenia aktuálnej situácii. Vyhodnocujú situáciu a štýl vedenia adaptujú v závislosti od potrieb svojho tímu. Tento štýl vedenia je bežný v automobilových spoločnostiach s dynamickým a nepredvídateľným prostredím.

Spôsob vedenia ovplyvňujú aj osobnostné vlastnosti vedúceho. Nie je ľahké určiť nevyhnutné charakteristické znaky „ideálneho vedúceho“. Musí totiž disponovať množstvom rôznych vlastností a zručností. Nasledujúci prehľad uvádza niekoľko najdôležitejších:



Ideálny vedúci potrebuje oplývať určitými vlastnosťami, ale musí plniť aj určité úlohy. Hlavné úlohy vedúceho sú tieto:

Plánovanie	Organizácia	Vedenie	Kontrola
• Zdroje zamestnancov	• Rámcové podmienky	• Vedenie zamestnancov	• Kontrola

Teraz poznáte rôzne vlastnosti a úlohy vedúcich a viete rozlíšiť jednotlivé štýly vedenia. Konceptia vedenia sa líši od štýlu vedenia.

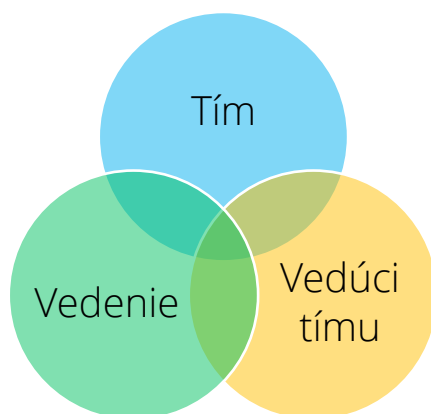
Definícia

Konceptia vedenia opisuje, ako sú navrhnuté činnosti vedené. Jej cieľom je zefektívniť vedenie.

Konceptie vedenia možno považovať za akési usmernenia činnosti vedúcich. Zameriavajú sa na efektívne dosahovanie spoločných podnikových cieľov.

1.3 Tímová práca

Ako úspešne riadiť tím, aby sa vaši zamestnanci cítili dobre a motivovane? V prvom rade si treba uvedomiť, že vedúci tímu sa neustále nachádza v napätej oblasti medzi vedúcimi predstaviteľmi spoločnosti a zamestnancami.



Cieľom vedenia tímu je využiť všetky dostupné zdroje na efektívne dosiahnutie cieľov tímu, pokiaľ možno bez vonkajšej pomoci.

Príklad

Spolupráca pracovníkov z rôznych oddelení: Mnohé automobilové spoločnosti využívajú na spoluprácu v rámci projektov a iniciatív tímy zložené z ľudí s rôznymi funkciami. Napríklad spoločnosť Ford vytvorila takýto tím s názvom „One Ford“ (Jeden Ford). Pracuje na globálnych iniciatívach vrátane vývoja výrobkov a udržateľnosti.

Spoločné ciele a zámery: Úspešné automobilové spoločnosti si stanovujú jasné ciele a zámery, ktoré sa vzťahujú na všetky tímy a oddelenia. Napríklad spoločnosť Toyota používa na zosúladenie cieľov rôznych oddelení a tímov systém nazývaný Hoshin Kanri, čo v preklade znamená „uplatňovanie stratégie“.

Základy úspešného vedenia tímu sú nasledovné:



Pri spolupráci v tíme sa z času na čas môžu vyskytnúť konflikty alebo ťažkosti. Ako vedúci tímu by ste v takýchto prípadoch mali byť k dispozícii ako kontaktná osoba, ale nie sami riešiť konflikt.

Najdôležitejšie je čo najskôr identifikovať rušivé faktory a riešiť ich. Ak sa konflikty neodhalia alebo sa odhalia príliš neskoro, vyostria sa a napokon budú oveľa horšie ako na začiatku. Úloha tímu spočíva v spoločnom hľadaní riešení konfliktov. Každý člen tímu je spoluzodpovedný za riešenie konfliktu.

Tu vidíte opatrenia, ktoré môžete ako vedúci tímu prijať, aby ste predišli konfliktom, prípadne ich úspešne zvládli:

- Tímové školenie na posilnenie pocitu súdržnosti.
- Školenie o konfliktoch s cieľom predchádzať rivalite.
- Komunikačný tréning na optimalizáciu komunikácie v tíme.
- Stratégie poskytovania spätnej väzby.
- Vývoj riešení.
- Jasné formulovanie cieľov a preskúmanie ich plnenia.
- V prípade potreby požiadajte o radu odborníka.

Pre tímovú prácu je tiež typické, že jednotliví členovia tímu preberajú určitú tímovú rolu, podobne ako v kontexte priateľov, rodiny alebo spoločnosti.

Definícia

Tímová rola označuje funkciu, ktorú osoba v rámci tímu zastáva alebo ktorá jej je pridelená.

Až keď každý prijme svoju rolu a je s ňou spokojný, môže sa práca v tíme začať.

Pre úspešnú tímovú prácu však nie je kľúčové len prijatie vhodnej roly, ale aj motivácia. Keď majú zamestnanci motiváciu pracovať, dosahujú lepšie výsledky.

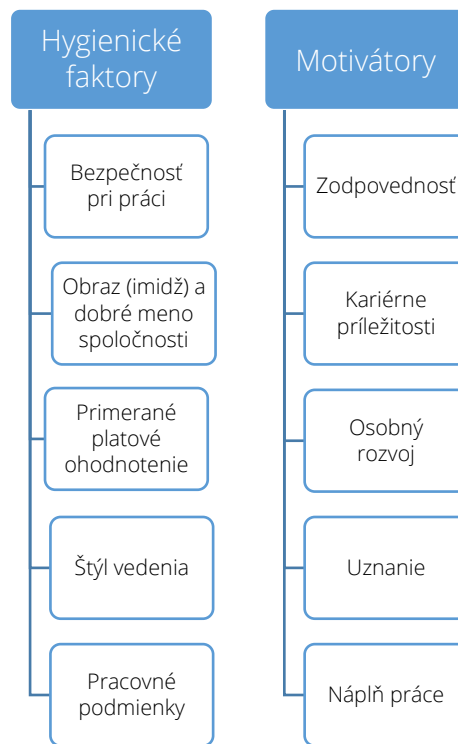


https://www.freepik.com/free-vector/devops-team-abstract-concept-vector-illustration-software-development-team-member-agile-workflow-devops-team-model-it-teamwork-project-management-integrated-practice-abstract-metaphor_11668829.htm#query=team&position=31&from_view=author

Definícia

Motivácia predstavuje súhrn motívov a vplyvov, ktoré človeka vedú k tomu, aby si zvolil určitý spôsob konania s cieľom dosiahnuť určitý výsledok.

Čo môže vedúci urobiť, aby zamestnancov motivoval k práci? Nie je to také jednoduché, pretože motiváciu možno dosiahnuť mnohými spôsobmi. Niektorých ľudí povzbudí najmä finančný či materiálny motív, iných sociálny motív alebo uznanie. Dvojfaktorová teória, ktorú vypracoval Frederick Herzberg, definuje základné faktory, ktoré musia byť splnené na optimalizáciu pracovnej motivácie musia byť splnené. Herzberg rozlišuje dva faktory ovplyvňujúce motiváciu: motivačné (tzv. motivátory), ktoré musia byť splnené, aby boli zamestnanci spokojní, a hygienické, ktorých úlohou je predchádzanie nespokojnosti.



1.4 Generačný manažment

Súčasný trend starnutia populácie ovplyvňuje aj podniky. Dôležitou úlohou spoločnosti sa preto stalo aj udržanie starnúcej pracovnej sily a podpora jej zručností. Aké opatrenia sú potrebné na dosiahnutie tohto cieľa? Ako napláňovať prácu tak, aby zohľadňovala starnutie?

Poznámka

Plánovanie práce, ktoré zohľadňuje starnutie, si kladie za cieľ zachovať a podporovať schopnosť zamestnancov pracovať počas celého pracovného života, aby aj starší zamestnanci mohli zostať produktívnymi.

Pri plánovaní práce, ktorá zohľadňuje starnutie, treba mať na pamäti tieto kľúčové kritériá:

- plánovanie a zavádzanie všeobecných opatrení na podporu zdravia pri práci,
- holistický pohľad na proces starnutia (zahŕňa celý pracovný život všetkých vekových skupín),
- prijímanie preventívnych opatrení na dosiahnutie zdravej organizácie zamestnania v dlhodobom horizonte,
- udržiavanie a podpora zdravia, zručností a motivácie zamestnancov.

Príklad

Rozvoj pracovnej sily: Mnohé automobilové spoločnosti investujú do programov rozvoja pracovnej sily, aby ich starnúci zamestnanci zostali angažovaní a produktívni. Napríklad spoločnosť Toyota má program s názvom „Zlaté roky“ (Golden Years), ktorý starnúcim zamestnancom ponúka školenia a iné formy rozvoja.

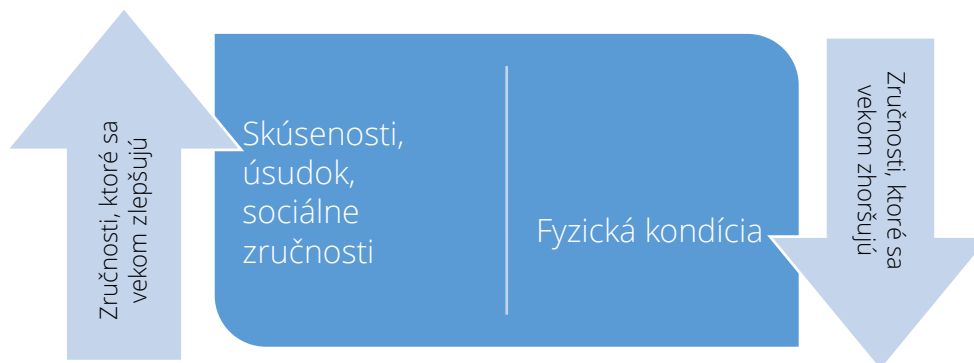
Zdravie a pohoda: Automobilové spoločnosti sa snažia zlepšiť zdravie a pohodu svojich starnúcich zamestnancov tým, že im ponúkajú rôzne programy, ergonomické pracovné miesta a flexibilné pracovné podmienky. Napríklad spoločnosť Ford má program s názvom „Fit pre život“ (Fit for Life), ktorý podporuje zdravý životný štýl a telesnú kondíciu svojich zamestnancov.

Okrem toho treba mať na pamäti, že proces starnutia sa od človeka k človeku výrazne líši. Určité výkonnostné a osobnostné charakteristiky sa môžu vyvíjať rôznymi smermi. Pokiaľ však ide o schopnosť zarábať, možno definovať niektoré faktory, ktoré sa s pribúdajúcim vekom zvyknú zlepšovať alebo zhoršovať.

Aspekt	S vekom sa zlepšuje	S vekom sa zhoršuje
Zručnosti	Skúsenosti a odborné znalosti	Selektívna pozornosť
	Kompetencie v oblasti sebariadenia (napr. zvládanie emócií)	Riešenie nových problémov
	Sociálne zručnosti	Fyzické schopnosti (napr. sila svalov, rovnováha)
		Fyziologické funkcie (napr. nižšia vytrvalosť, dlhší čas zotavovania)
		Motorické zručnosti (napr. rýchlosť, vytrvalosť)
Zdravie	Fyzické ťažkosti	Zdravie
	Vymeškávanie práce z hľadiska jeho trvania	Vymeškávanie práce z hľadiska jeho frekvencie
	Chronické ochorenia (napr. srdcovo-cievne)	Výkon

Vek teda ovplyvňuje schopnosť pracovať rôznymi spôsobmi a môže mať pozitívne aj negatívne dopady.

Pokračujeme:



Na druhej strane, psychologické schopnosti sa zvyčajne nemenia. Ide o schopnosti, ktoré súvisia s myslením, pozornosťou alebo sústredením, ako aj so zvládaním emócií.

Cieľom každej spoločnosti by dnes malo byť včasné prijatie opatrení na behaviorálnu prevenciu v starobe. K dispozícii máme viacero možností:

Dôležité

Naším zámerom je zachovať schopnosť práce i v budúcnosti.

Sem patrí:

- Zachovanie rovnováhy medzi dostupnými zdrojmi a prácou.
- Zabezpečenie ďalšieho vzdelávania a odbornej prípravy na udržanie a aktualizáciu zručností zamestnancov. V tomto prípade treba zohľadniť aj meniace sa vzdelávacie potreby starších osôb.
- Prejavy uznania voči zamestnancom, schopnosť dať im najavo, že si ich spoločnosť váži.
- Podpora v náročných situáciách.
- Konštruktívna spätná väzba na zlepšenie výkonu.
- Nepretržitá komunikácia medzi manažérmi a zamestnancami.
- Predchádzanie akejkoľvek diskriminácii.
- Ochrana zamestnancov všetkých vekových kategórií pred pracovnou záťažou, ktorá škodí ich zdraviu.
- Priebežné prispôbovanie úloh silným stránkam, zručnostiam a potrebám jednotlivých zamestnancov.

Príklad

Automobilové spoločnosti môžu tiež propagovať zohľadňovanie starnutia a starostlivosť o zdravie zákazníkov:

Dizajn s ohľadom na dostupnosť: Automobilové spoločnosti navrhujú svoje vozidlá tak, aby boli dostupnejšie a umožnili ľahké sa používanie aj starnúcim vodičom a spolujazdcom. Napríklad inžinieri spoločnosti Honda spolupracujú so staršími vodičmi a spolujazdcami, aby pochopili ich potreby a vyvinuli prvky, ako sú väčšie a prístupnejšie dvere a sedadlá.

Autonómne vozidlá: Autonómne vozidlá majú potenciál poskytnúť riešenia mobility pre starnúce obyvateľstvo. Mnohé automobilové spoločnosti investujú veľké prostriedky do vývoja autonómnych vozidiel, aby starnúcim ľuďom poskytli bezpečnú a spoľahlivú dopravu.

Marketing pre starších zákazníkov: Automobilové spoločnosti sa zameriavajú na starších zákazníkov prostredníctvom marketingových kampaní, ktoré zdôrazňujú bezpečnostné, pohodlné a praktické prvky vozidiel. Napríklad spoločnosť Mercedes-Benz má marketingovú kampaň s názvom „Navždy mladí“ (Forever Young), ktorá sa na starších vodičov zameriava propagovaním funkcií, ako je adaptívny tempomat a systém varovania pred vybočením z jazdného pruhu.

1.5 Diverzita a inklúzia



https://www.freepik.com/free-vector/race-abstract-concept-vector-illustration-racial-discrimination-human-rights-skin-color-human-diversity-genetic-code-racism-racial-equity-workplace-social-justice-abstract-metaphor_11668218.htm#query=Diversity&position=0&from_view=author

Jednou z hlavných úloh každého vedúceho nie je len správne zaobchádzanie so staršími zamestnancami. Vedúci musí vedieť pracovať aj so zamestnancami rôzneho pohlavia a sexuálnej orientácie.

Najprv sa bližšie pozrime na pojem rod z vedeckého hľadiska a na slovenský jazyk. V slovenčine totiž neexistuje len jedno, ale hneď dve slová pre rod:



Pojem „rod“ už naznačuje, že vzťah medzi oboma pohlaviami sa môže meniť. Vysvetľovanie sociálnej nerovnosti biologickými dôvodmi preto nie je legitímne.

Keď chceme zabrániť diskriminácii na základe rodu, potrebujeme predovšetkým zmenu jazyka. Jazyk vždy reaguje na spoločenské procesy a odráža ich. Ak používame jazyk bez rozmyslu, ľahko sa môžeme dopracovať k nerovnosti. Jazykom však môžeme aj aktívne formovať svoje prostredie. Zohráva rozhodujúcu úlohu pri vnímaní a vytvára alebo uzatvára priestor, v ktorom prebiehajú myšlienkové procesy. Má teda moc udržiavať určité mocenské vzťahy, ale aj meniť a rušiť ich. Rodovo citlivý jazyk je preto nielen oprávnený, ale dokonca nevyhnutný.

Príklad

Automobilové spoločnosti, ktoré v tímoch uprednostňujú rozmanitosť a inklúziu, často zaznamenávajú lepšiu tímovú prácu a spoluprácu. Napríklad spoločnosť General Motors zriadila skupiny zamestnaneckých zdrojov, ktoré združujú zamestnancov s podobným zázemím, záujmami a identitou s cieľom podporiť spoluprácu a prácu v tíme.

Jazyk tiež ovplyvňuje našu predstavu o rolách. Vzhľadom na tradičné modely rolí máme často tendenciu spájať si určité povolanie výlučne so ženami alebo mužmi a potom pre dané povolanie automaticky používať ženský alebo mužský gramatický rod. Mechanik a kaderníčka, inžinier a zdravotná sestra predstavujú len niektoré z príkladov, ktoré sa klasicky spájajú s určitým pohlavím.

Modely rolí sa však netýkajú len určitých povolání. Od narodenia sa s nimi stretávame vo všetkých oblastiach života. Modely sociálnych rolí majú teda silný vplyv aj na našu identitu. Už ako deti sa v závislosti od nášho pohlavia učíme typickému mužskému alebo ženskému správaniu. Len si spomeňte na kliše, keď rodičia dievčatá obliekajú do kostýmov princezien a chlapcov zas do kostýmov pirátov. Deti teda veľmi skoro zažívajú klasické rozdelenie rolí a na základe týchto vzorov si vytvárajú svoju identitu.



https://www.freepik.com/free-vector/break-gender-norms-concept_8398716.htm#query=gender&position=1&from_view=search&track=sph

Spoločnosť si preto musí uvedomiť, ako silno tieto rodové stereotypy ovplyvňujú naše vnímanie a identitu, aby mohla následne dosiahnuť spoločenskú zmenu.

Už sme si povedali, že tieto stereotypné modely rolí a z nich vyplývajúce nerovnaké zaobchádzanie so ženami a mužmi sa nezakladajú na biologických, ale na sociálnych faktoroch. Mnohí ľudia sa stále uchýľujú k stereotypnému rozlišovaniu medzi pohlaviami len preto, že sa im viac páčia jednoduché vysvetlenia.

Príklad

Rozdiely v príjme mužov a žien:

„Ženy proste majú deti“ predstavuje bežný biologický argument, prečo sa ženy starajú o rodinu a muži o kariéru.

Keď chceme zmeniť štruktúru spoločnosti a dosiahnuť rodovú rovnosť, mali by sme všetci zmeniť aj svoje myslenie a konanie.

Kultúrna rozmanitosť sa vzťahuje na širokú škálu kultúrnych rozdielov a podobností medzi jednotlivcami alebo skupinami z rôznych kultúrnych prostredí. Tento pojem hovorí, že ľudia z rôznych kultúr so sebou prinášajú jedinečné perspektívy, skúsenosti a hodnoty, ktoré ovplyvňujú ich interakciu s ostatnými.

Definícia

Za kultúrnou rozmanitosťou stojí schopnosť prijať a oceniť tieto rozdiely a uznať ich pozitívny prínos pre spoločnosť. Zahŕňa uznanie a rešpektovanie medzikultúrnych rozdielov, podporu medzikultúrnej komunikácie a porozumenia a spochybňovanie akýchkoľvek prípadných negatívnych stereotypov alebo predsudkov.

V kontexte automobilových spoločností znamená kultúrna rozmanitosť uznanie a prijatie zamestnancov, zákazníkov a dodávateľov s rôznym kultúrnym pozadím. Zahŕňa vytvorenie firemnej kultúry, ktorá je inkluzívna a rešpektuje rôzne kultúry, a tiež vypracovanie stratégií na podporu medzikultúrnej komunikácie, spolupráce a porozumenia.

Podpora rozmanitosti a riešenie medzikultúrnych rozdielov v automobilovej spoločnosti si vyžadujú viacúrovňový prístup, ktorý využíva rôzne stratégie a opatrenia. Tu je niekoľko tipov, ktoré vám pomôžu účinne tieto otázky riešiť:

Vypracujte stratégiu rozmanitosti a inklúzie: najprv vytvorte stratégiu, ktorá načrtne záväzok vašej spoločnosti podporovať rozmanitosť a inklúziu. Mala by jasne stanoviť očakávania a ciele týkajúce sa podpory rozmanitosti a inklúzie v spoločnosti a treba s ňou oboznámiť všetkých zamestnancov.

Zorganizujte školenie o kultúrnej citlivosti: Ponúknite zamestnancom školenie, ktoré im pomôže pochopiť rôzne kultúry, zvyky a tradície. Malo by sa zamerať na rozvoj kultúrneho povedomia, pochopenie medzikultúrnych rozdielov a podporu medzikultúrnej komunikácie.

Podporujte afinitné (záujmové) skupiny zamestnancov: Podporujte vytváranie skupín zamestnancov s rôznym kultúrnym a etnickým pozadím. Tieto skupiny môžu zamestnancom poskytnúť priestor na výmenu skúseností, oslavu rôznych sviatkov či účasť na kultúrnych podujatiach a budovanie vzťahov s kolegami s podobným zázemím.

Uplatňujte postupy prijímania zamestnancov, ktoré podporujú rozmanitosť: Preskúmajte svoje postupy prijímania zamestnancov, aby ste sa uistili, že podporujú rozmanitosť a inklúziu. Zvážte zavedenie techník prijímania zamestnancov naslepo, aby ste odstránili akékoľvek nevedomé predsudky vo výberovom konaní a zamerali sa na nábor rôznorodej pracovnej sily.

Vytvárajte inkluzívne pracovné prostredie: Vytvárajte inkluzívne pracovné prostredie, v ktorom sa všetci zamestnanci cítia ocenení a rešpektovaní. To možno dosiahnuť prostredníctvom otvorenej komunikácie, spravodlivého zaobchádzania a inkluzívnych stratégií a postupov.

Podporujte medzikultúrnu spoluprácu: Vyzývajte zamestnancov s rôznym kultúrnym pozadím, aby spoločne pracovali na rôznych projektoch a iniciatívach. Vďaka tomu lepšie porozumejú jeden druhému a vytvoria si pevnejšie vzťahy.

Oslavujte rôzne sviatky a zúčastňujte sa kultúrnych podujatí: Počas celého roka oslavujte rôzne sviatky. Môžete napríklad zorganizovať kultúrne podujatia alebo si pripomenúť významné sviatky rôznych kultúr.

Ak uplatníte tieto tipy, môžete tak vytvoriť rozmanitejšie a inkluzívnejšie pracovisko, ktoré podporuje medzikultúrnu spoluprácu, komunikáciu a porozumenie.

Príklad

V roku 2019 spustila spoločnosť BMW globálnu iniciatívu s názvom „**Rešpekt, diverzita and inklúzia**“ (Respect, Diversity, and Inclusion), ktorej cieľom je podporiť rozmanitosť a inklúziu v celej spoločnosti. Iniciatíva zahŕňala niekoľko praktických krokov na podporu inkluzívnejšej firemnej kultúry a kultúrnej rozmanitosti.

Spoločnosť BMW napríklad vytvorila **Výbor pre diverzitu a inklúziu**, ktorý zodpovedal za vypracovanie stratégií a iniciatív na podporu diverzity a inklúzie v spoločnosti. Jeho členovia pochádzali z rôznych regiónov a obchodných oblastí, vďaka čomu mohol výbor vziať do úvahy viaceré perspektívy.

Spoločnosť BMW tiež spustila online vzdelávaciu platformu, ktorá zamestnancom ponúkla školenia na témy, ako sú nevedomé predsudky, kultúrne povedomie a rozmanitosť a inklúzia. Mali k nej prístup všetci zamestnanci bez ohľadu na pracovisko alebo funkciu v spoločnosti.

Okrem toho vytvorila spoločnosť BMW skupiny zamestnaneckých zdrojov pre rôzne kultúrne a etnické skupiny vrátane skupiny pre zamestnancov LGBTQ+. Zamestnancom poskytli priestor na zoznámenie sa s kolegami s podobným zázemím a skúsenosťami, kde sa mohli podeliť o svoje názory na to, ako vytvoriť inkluzívnejšie pracovisko.

Celkovo iniciatíva BMW preukázala záväzok podporovať firemnú kultúru, ktorá si cení a rešpektuje rozmanitosť a podporuje medzikultúrnu spoluprácu a porozumenie. Prijatím praktických krokov na podporu kultúrnej rozmanitosti vytvorila spoločnosť BMW inkluzívnejšie pracovisko, z ktorého profitujú zamestnanci aj spoločnosť ako celok.

Pri zavádzaní a podpore kultúrnej rozmanitosti v automobilových spoločnostiach zohrávajú rozhodujúcu úlohu majstri. Tu uvádzame niekoľko spôsobov, ktorými môžu prispieť k úspešnému zavádzaniu kultúrnej rozmanitosti:

1. **Vedte príkladom:** Majstri by mali ísť príkladom a správať sa inkluzívne. Mali by preukázať ochotu učiť sa o rôznych kultúrach a aktívne pracovať na odstraňovaní akýchkoľvek nevedomých predsudkov alebo stereotypov, ktoré sa v tíme môžu vyskytovať.
2. **Vytvorte inkluzívne pracovné prostredie:** Majstri by mali vytvárať inkluzívne pracovné prostredie, ktoré rešpektuje rôzne kultúry. Mali by podporovať otvorenú komunikáciu, načúvať rôznym pohľadom a podporovať kultúru spolupráce a rešpektu.

1.6 Zhrnutie

Čo sme sa naučili

Podarilo sa nám zistiť, že vedúca rola je pozícia, s ktorou sa spája množstvo rôznych vlastností a úloh, ale aj citlivosť a otvorenosť voči všetkým zamestnancom. Vedúci sa neustále nachádza v napätej oblasti medzi vedúcimi predstaviteľmi spoločnosti a zamestnancami, medzi ktorými musí udržiavať rovnováhu. To, ako vedúci plní svoju úlohu, závisí od štýlu vedenia. Opísali sme autoritatívne a demokratické štýly vedenia. Vo všeobecnosti je však cieľom každého vedúceho tímu využiť všetky zdroje tak, aby tím úspešne dosiahol svoje ciele.

Ak sa počas tímovej práce vyskytnú konflikty alebo ťažkosti, poznáte stratégie, ako ich riešiť. Pravidlo číslo 1 znie: buďte k dispozícii ako kontaktná osoba, ale neriešte konflikty sami. Okrem toho je úlohou vedúceho aj motivovať svojich zamestnancov. Na zistenie toho, čo motivuje zamestnancov, sme použili dvojfaktorovú teóriu, ktorá rozlišuje medzi hygienickými faktormi a motivátormi.

V podniku je potrebné zohľadniť fenomén starnutia populácie, a teda aj starnúcej pracovnej sily. Cieľom spoločnosti by mala byť podpora schopností zamestnancov, aby si ich udržali čo najdlhšie. Okrem toho sme sa dozvedeli, že vek ovplyvňuje výkonnosť aj pozitívne. Zatiaľ čo fyzická výkonnosť klesá, skúsenosti, odborné znalosti a sociálne zručnosti sa zlepšujú.

Okrem metód a východísk práce vo viacgeneračnom tíme teraz viete aj ako pracovať so zamestnancami rôzneho rodu/pohlavia. Konkrétne sme sa bližšie pozreli na rod, silu jazyka v procese vytvárania sociálnych nerovností a význam rodovo citlivého jazyka. Nakoniec sa ukázalo, že pokiaľ chceme dosiahnuť rovnosť v spoločnosti, každý z nás musí zmeniť svoje myslenie a konanie.

Za kultúrnou rozmanitosťou stojí schopnosť prijať a oceniť tieto rozdiely a uznať ich pozitívny prínos pre spoločnosť. Zahŕňa uznanie a rešpektovanie medzikultúrnych rozdielov, podporu medzikultúrnej komunikácie a porozumenia a spochybňovanie akýchkoľvek prípadných negatívnych stereotypov alebo predsudkov.

1.7 Zdroje:

Giesert, Marianne (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hamburg: VSA, <https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfaehig.pdf>

Ilmarinen, Juhani: Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz, <https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/foerderung-des-aktiven-alterns-am-arbeitsplatz.pdf>

Ilmarinen, Juhani (2009): Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Ein umfassendes Konzept für die Forschung zum Thema Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Prävention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2009, 35(1), 1–5.

Kaspar, Helmut & Mayrhofer Wolfgang (2002): Personalmanagement – Führung – Organisation. Wien: Linde.

Mühlenbrock, Inga (2017): Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Hrsg v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, <file:///Users/hannahthaller/Downloads/Arbeitsgestaltung.pdf>

TU Wien (2021): Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität, <https://www.tuwien.at/tu-wien/aktuelles/news/news/leadership-landscape-fuehrungsfahigkeiten-fuehrungsidentitaet-und-fuehrungseffektivitaet-1-1-2>



CAR Master training

**GRATULUJEME K DOKONČENIU TEJTO VZDELÁVACEJ
JEDNOTKY!**

MÁTE ZÁUJEM O ĎALŠIE INFORMÁCIE?

TEŠÍME SA NA VAŠU NÁVŠTEVU NAŠEJ WEBOVEJ STRÁNKY!



**Co-funded by
the European Union**

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a názory sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani agentúra EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.