

Deiric McCann: Vsi moramo verjeti v boljšo prihodnost



Ksenja Tratnik
Intervju z Dericom McCannom

28.9.10

V času gospodarske krize si podjetja močno prizadevajo, da bi z različnimi ukrepi zajezila negativne učinke krize. Kot pravi Deiric McCann, mednarodno priznan strokovnjak na področju upravljanja s človeškimi viri, trženja in prodaje, je pomembno, da vodilni v podjetju veliko pozornost namenijo ustvarjanju dobrega delovnega okolja.

Svetovno gospodarska kriza je močno spremenila poslovanje. Eden od najbolj razširjenih ukrepov, ki so jih uvedla podjetja, je bilo znižanje plač. Kakšen bi bil vaš nasvet delodajalcem, kako naj kljub znižanju plač motivirajo delavce? (Na eni strani delodajalci pričakujejo višjo produktivnost, na drugi strani pa delavci niso motivirani, saj vedo, da ni možnosti za denarno nagrajevanje, ki je načeloma najbolj uspešno.)

Vse raziskave kažejo, da je motivacijski učinek denarne nagrade manjši od drugih nefinančnih dejavnikov, ki lahko pozitivno vplivajo na delovno okolje zaposlenih: recimo razdelitev delovnih nalog v skladu z zanimanjem in interesi delavca, njihovo vključevanje v razvoj vizije, s katero se lahko poistovetijo, njihov razvoj kot posameznikov in kot zaposlenih, poslušanje in upoštevanje njihovega mnenja.

A čeprav denarna nagrada ne motivira ljudi v tolikšni meri, kot bi si delodajalci velikokrat želeli, pa nasprotno zmanjšanje plač močno demotivira zaposlene, predvsem če vzroki zanj zaposlenim niso bili predstavljeni na primeren način.

Nekateri zaposleni predvidevajo, da je zmanjšanje plače ali denarnih nagrad zadnji v vrsti ukrepov v reševanju podjetja - in da je to nujno potrebno za dolgoročni obstoj podjetja. V takšnih primerih morajo zaposleni izvedeti čim več podatkov o finančnem stanju v podjetju ter vzrokih in okoliščinah znižanja. To zveni zelo zdravorazumsko, a dejstvo je, da podjetja v praksi pogosto na to pozabijo. V večini primerov, s katerimi se ukvarjamo, so zaposleni izvedeli le, da se bodo njihove plače zmanjšale in to je bilo vse. Brez razlage in razprave. To je recept za katastrofo.

Ne razumite me napačno, nobena razlaga ne bo spremenila dejstva, da boste zmanjšali plače, a da ravnate z zaposlenimi kot z otroki, torej da jim ničesar ne poveste o stanju podjetja, in o vzrokih za ukrepe, dejansko stanje še poslabša. Zaposleni morajo vedeti, zakaj bodo njihove plače nižje. Vedeti morajo, kaj je jasna vizija podjetja, kako bo vodstvo podjetja spravilo nazaj na zeleno vejo, kar bo omogočilo, da se bodo plače vrnila na prvotno raven. Če so delavci nekoč prejeli dodatne bonuse, potem jih morajo znova, ko si bo to podjetje lahko privoščilo.

Vodilni v podjetju se morajo osredotočiti na vizijo, ki jo bo podjetje uresničevalo po koncu krize, in na pozitivne korake, ki so vsak dan posebej storjeni za uresničitev te vizije. Prizadevati si morajo za pozitivno okolje, k čemur lahko pripomorejo s pozitivnimi novicami, in kar je zelo pomembno: svoje zaposlene morajo pritegniti k razmišljanju o svetli prihodnosti, ko bodo boljši kot pred krizo. Z zaposlenimi, ki vlagajo v prihodnost podjetja, in to je dejansko to, kar storijo, ko pristanejo na manjše plače, je potrebno delati kot z delničarji, kar pomeni, da morajo vodilni v podjetju poslušati njihovo mnenje in jih seznanjati s poslovanjem podjetja.

Ustvarjanje pozitivnega okolja, kjer lahko zaposleni na podlagi zdajšnjih izzivov vidijo realne možnosti za ohranitev njihovega prihodka v prihodnje, je edina pot za motiviranje ljudi v tako težavnih časih. Vsi moramo verjeti v boljšo prihodnost - to naj bo vaše vodilo in z njim ne morete zgrešiti.

Kako se motiviranje delavca odraža v njegovi učinkovitosti?

Zelo! Vključenost oz. angažiranost je ključna - vključen delavec je motiviran delavec, kar pomeni veliko razliko v produktivnosti podjetja. Chicaško raziskovalno podjetje ISR je izvedlo raziskavo, v kateri je sodelovalo več kot 664.000 zaposlenih v 71 podjetjih širom sveta. Raziskava je pokazala kar 52-odstotno razliko v prihodkih iz poslovanja v enem letu med podjetji, ki imajo nizko stopnjo vključenosti zaposlenih, in podjetji, v katerih je stopnja zavzetosti zaposlenih visoka. Slednja so prihodke povišala za 19,2 odstotka, medtem ko so pri podjetjih z nizko vključenostjo zaposlenih prihodki padli za 32,7 odstotkov.

Jasno je, da so podjetja z visoko stopnjo vključenosti delavcev veliko uspešnejša kot podjetja z manj zavzetimi delavci, kaj šele tistimi, kjer delavci sploh niso zavzeti. Vključenost delavcev je ključna za uspešno poslovanje v današnjem poslovnem okolju - vse se vrti okoli ljudi.

Prijatelji in sodelavci? Ali je boljše, da ločimo zasebno življenje od poslovnega?

Vsaka študija pokaže, da so ljudje veliko bolj predani službi, če so njihovi sodelavci tudi njihovi prijatelji, ker jim vzdušje na delovnem mestu pomeni veliko več, kadar so sodelavci njihovi prijatelji. Dober voditelj zna ustvariti dobro, profesionalno vzdušje, kjer se vsi zavedajo, kaj se od njih pričakuje v delovnem smislu, in vsi stremijo k temu, da bi cilje tudi uresničili. Takšno delovno okolje ustvarja veliko povezanost med delavci in njihovo službo.



Deiric McCann bo predaval v Ljubljani 30. septembra. Več informacij najdete [tukaj](#).

Vloga voditelja je v podjetju ključna. Če pogledate svojo kariero in bogate izkušnje, kaj je vaš zaključek: Kaj je največja težava menedžerjev v njihovem odnosu z zaposlenimi?

Največja posamezna težava je, da postanejo tako zaposleni z administrativnimi izzivi in težavami, da se ukvarjajo z vsem, razen z zaposlenimi - in ti so tisti, ki stojijo za poslovanjem.

Potem ko se vodja enkrat odloči, da bo prisluhnil svojim zaposlenim, tako na štiri oči kot na skupnih sestankih, in se bo osredotočil na napredek zaposlenih, kajti njihov napredek pomeni napredek podjetja, potem bo imel odličen odnos z zaposlenimi. Odlični voditelji imajo izvrsten občutek za druge. Osredotočajo se na rezultate, a natančno vedo, kako do njih priti s pomočjo svojih sodelavcev.

Vaš urnik je poln obveznosti širom sveta. Kako se pripravljate na sodelovanje s podjetji v različnih državah? Kako se pripravite recimo na svetovanju oljnemu magnatu v Jordaniji ali poslovnežu na Japonskem? Kakšno vlogo v vašem delu igra kultura?

Resnično mislim, da se preveč ljudi v moji dejavnosti ukvarja s podrobnostmi kulturnih pravil, ki veljajo v državi, ki jo bodo recimo obiskali. Dejansko s tem pozabijo na zelo preprosto resnico: ljudje in poslovanje sta v večini držav na svetu enaka, gre za enake skrbi in enake izzive. V vse bolj globaliziranem svetu velja: kar je pomembno nekje, je pomembno povsod.

Ne smete me razumeti narobe: seveda morate poskrbeti, da boste seznanjeni s kulturo države, s čimer boste zagotovili, da ne boste koga užalili ali prekršili kakšen kulturni tabu. Da bi razumeli perspektivo prebivalcev države, v katero se odpravljate, morate do določene mere preučiti tudi njeno sodobno zgodovino. A ko imate enkrat dovolj tega temeljnega znanja o neki državi, potem samo preprosto zaupajte v človečnost, ki jo delimo vsi - pod tenko kopreno kulture smo namreč vsi precej enaki.

In za konec še malo bolj sproščeno vprašanje. Kako poteka vaša popolna sobota?

Imam srečo, da opravljam delo, ki mi omogoča, da veliko potujem. Slaba stran tega je, da zaradi potovanja izgubim, če seštejem skupaj, kar nekaj tednov na leto, ki bi jih lahko preživel z družino. Sobote in nedelje so zato svete: prizadevam si, da ob sobotah in nedeljah nisem na poti, temveč se posvečam družini. Zame je tako možnost, da si oblečem udobne kavbojke in preprosto majico, in se posvetim ženi, počneva lahko kar koli, najboljša možnost, kako preživeti soboto.