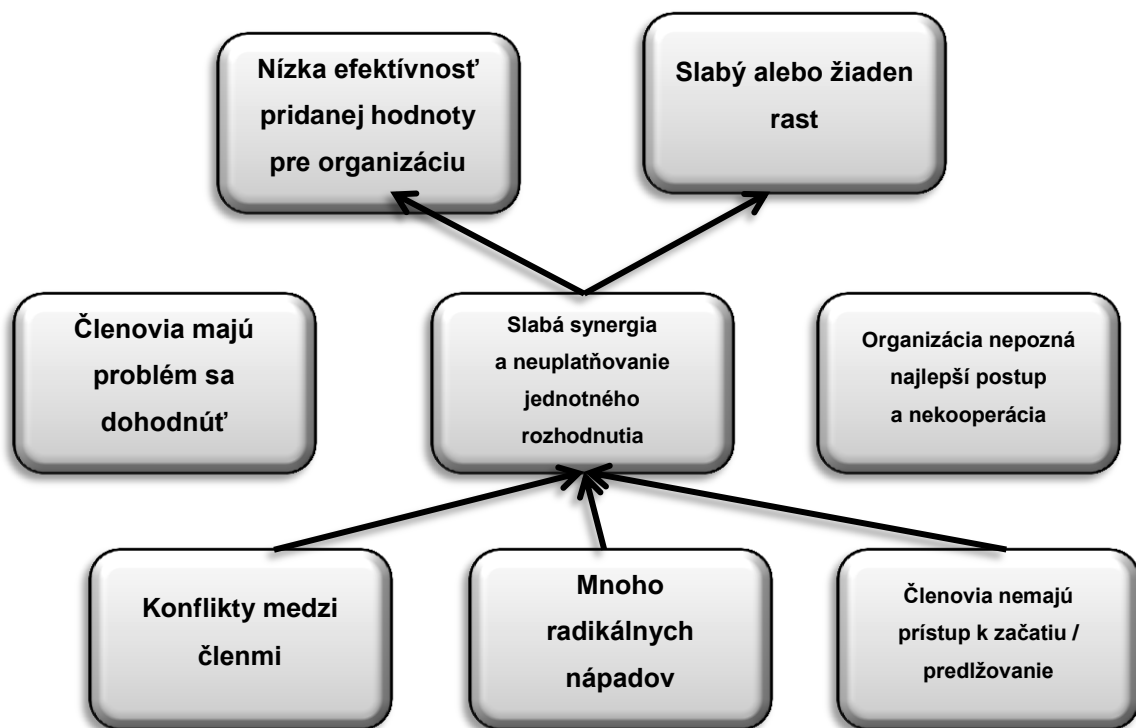


Ako sa vyrovnat' s rizikom retencie a výberu nového člena

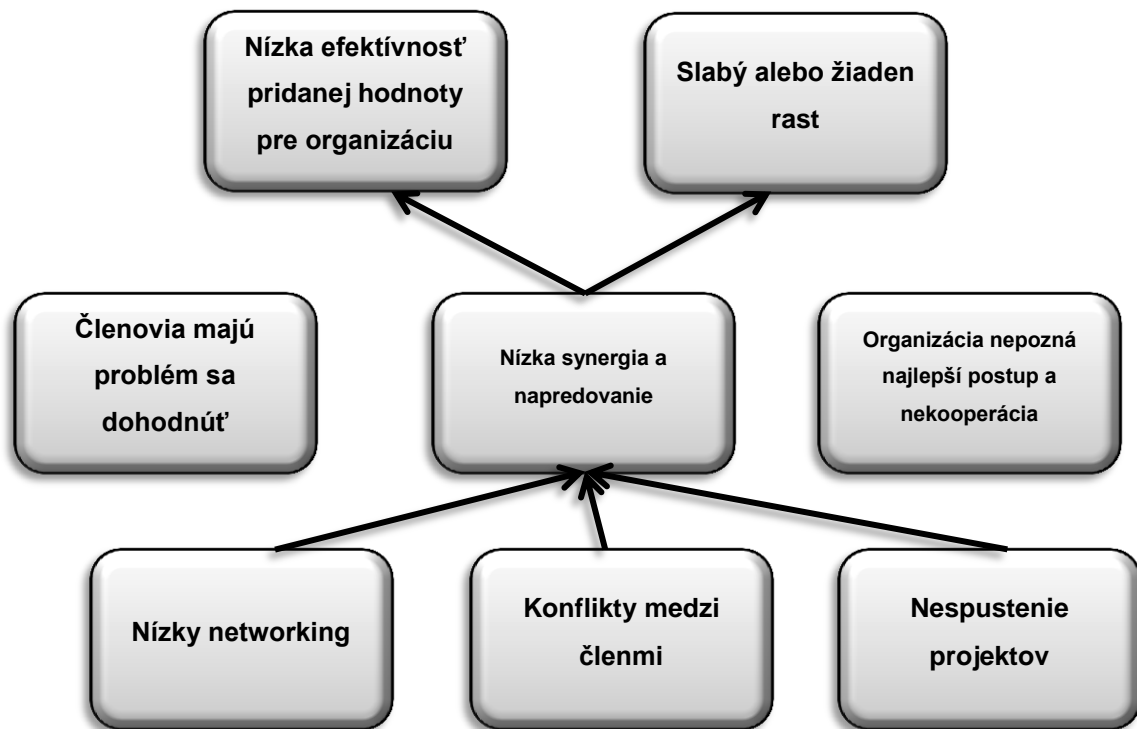
V tejto problematike by som rád spomenul citát od Alberta Eisteina: „Šialenstvo je, ak neustále a opakovane robíme tie isté veci a očakávame odlišné výsledky.“ Zo spomenutého citátu môžeme vidieť, že sa dostávame do cyklu „šialenstva“, pokiaľ budeme opakovať tie isté chyby.

Strom problémov pri Retencii



Vlastné spracovanie

Strom problémov pri Výbere nového člena



Vlastné spracovanie

Chcel by som poukázať, v oboch obrázkoch, že môže byť riešený podobný komplex problémov, ale predovšetkým na jeden komplexný problém zapadá mnoho parciálnych problémov. Oba problémy je možné modifikovať a rozširovať. Sú na vizualizáciu, aby sme videli rozpad komplexného problému na čiastkové problémy:

- **Retencia** – Je komplexný problém ako je vidieť v stredovej bubline je Slabá synergie a neuplatňovanie jednotného rozhodnutia, na základe možných mnohých konfliktov, rozpráv a iných hrozieb. Do tohto komplexu zapadajú parciálne problémy a hrozby, ako sú napr. Konflikty medzi členmi a mnoho radikálnych nápadov. Ak je u existujúceho člena mnoho veľmi razantných a odvážnych nápadov, ktoré nemusia byť veľmi na úžitok, vice versa možno áno, ale pri úspešnom zvládnutí projektu. Čiastkové ciele môžu disponovať veľkým rozsahom zdrojov, ktoré mnohí považujú za plytvanie, a v konečnom dôsledku ostatní nevidia návratnosť v krátkej dobe. Ďalším vzťahujúcim problémom je, že členovia nemajú prístup k iniciácii projektu. Je to problém, kde sú zle delegované súčasti projektu a rozhodovacie právomoci, kde jedinec si mohol vyžadovať vedenie a riadenie častí v samostatnosti a tak nemuseli

vidieť a vedieť detaily transparentne o projekte. Čo môže súvisieť aj so zlou komunikáciou. Samozrejmosťou je, že málo kto pozná najlepší spôsob riešenia, preto vzniká ďalšia hrozba, nedostatočná až žiadna dokumentácia a štandardizácia najlepších úspešných projektov a chyby sa opakujú, či už nevedomky alebo pri nových očakávaniach. Posledné parciálne problémy sú nízka efektívnosť pridanej hodnoty a slabý až žiaden rast. Tieto dva problémy navzájom úzko súvisia.

- **Výber nového člena** – Celkový problém je nízka synergia a napredovanie spoločnosti. Niektoré parciálne problémy sú podobné až rovnaké s predchádzajúcim komplexným problémom. Čo je možné očakávať pri novom členovi je, že nepoznáme jeho networking, predlžovanie a ukončovanie projektov. Záleží to od mnohých faktorov, a daný problém je možné zredukovať až eliminovať dobrým plánovaním získania kandidáta a jeho persony.

V každom ohľade nad každým uvažovaním akejkoľvek problematiky a variáciami nápravy je nutné uvažovať nad manažérskym trojimperatívom pri retencií alebo výbere nového člena, ktorý je zároveň člen vedenia v SME segmente. Organizácia má k dispozícii určité zdroje, či už finančné alebo ľudské, alebo časové na nápravu. Aby nedochádzalo k plytvaniu zdrojov. Možností je mnoho ako prísť k najvhodnejšej variácií a rozhodnutí, ale je nutné uvažovať i nad dilemami, ktoré sprevádzajú jednotlivé rozhodnutia. Ako prvú dilemu, by som uviedol retenciu vo všeobecnosti, ktorú môže sprevádzať nesúhlas so strany ostatných členov vedenia a strata morálky a lojality.

Ďalej je Retencia a prijatie nového pracovníka (náhrada). Pokiaľ tento postúp zistí existujúci pracovník môže nastať mnoho iných ťažko predstaviteľných a neželateľných efektov.

Naďalej retencia a prijatie kandidáta (právne aspekty). Ako náhle prijmem pracovníka a zároveň budeme ho zaúčať v skúšobnej dobe, a v zapätí alebo v rozsahu niekoľkých mesiacov existujúceho člena prepustíme, môžu byť právne komplikácie a veľké finančné straty.

Napokon retencia a prijatie nového člena (krádež know-how). V tomto prípade môžu nastať dilemy okamžitého odchodu existujúceho člena, ktorý pozná know-how spoločnosti a môže to využiť vo svoj prospech a založiť si konkurenčnú organizáciu s podobným alebo rovnakým know-how. Alebo umiestni problematiku do médií, kde je strata know-how extrémne široká a sa môžu založiť spoločnosti s totožným know-how, ale bez pridružených problémov a hrozieb, ktoré si nové organizácie eliminujú.

Následne prijatie nového člena. Sem môžeme uvažovať o hypotézovanej inovácii, progresu a networking-u. Pri neúspechu sú veľké straty a možné žiadanie návratu bývalého účastníka. Sem je možné prideliť stratu know-how, právne komplikácie s bývalým kandidátom.

Dilem je mnoho, ktoré zapadajú do jednotlivých problematík. Veľa závisí ako vedenie vyrieši komplexný problém, a aký bude mať postoj dotknutý účastník.

Je možné v týchto komplexoch problematiky uvažovať o delegácii právomoci alebo zriadení, resp. využití etického pracovníka, alebo supervíziu HR. Sem vzniká možný problém a nové konflikty, ak sa bude zriaďovať daná pozícia, ak sa jedná o malú organizáciu, kde relatívne všetci sú členmi vedenia a vznikajú nové konflikty a hrozby. Nakoľko nemusia byť rozhodnutia objektívne. Obdobný problém prináša zriadenie etickej rady. Kde sú možné hrozby, ak i vzťahujúci problémový pracovník bude súčasťou, alebo práve možnosť jeho vyradia alebo nezačlenia do rady prináša komplikácie. Pri komplexe daných súvislostí môžeme uvažovať nad využitím externých služieb, t.j. outsourcing, ku príkladu etický audit alebo využitie ombudsmana na etiku. V tomto kontexte vzniká uvažovanie znovu nad trojimperatívom. Organizácia disponuje dostatočným rozsahom alebo zdrojmi?

Každá činnosť alebo rozhodnutia spoločnosti so sebou nesú mnoho hrozieb a rizík. Je nevyhnutné uvažovanie a komunikácia, ktoré rozhodnutie prináša najmenej škodlivých aspektov a bude najvhodnejšie na stanovenie finálneho stanoviska.

Autor: Ján Lehocký, M.A., MBA