

# Co pomáhá firmě k úspěchu? Rozmanitost pracovního kolektivu

9. června 2012

"Tak s ním tedy pracovat nebudu!" Na takovou větu zapomeňte, pokud chcete být v práci v úspěšném týmu. Lidé rozdílných kultur, věku a pohlaví totiž společně dokážou firmě zajistit lepší výsledky.



[Zvětšit fotografii](#)

Smíšený kolektiv pracuje lépe. Ilustrační snímek | foto: Profimedia.cz

V [pracovních](#) týmech českých [firem](#) jsou nejčastěji muži mezi třicítkou a čtyřicítkou, běloši, heterosexuálové. Jejich výkony jsou "běžné". Pokud ale firmy dají dohromady muže, [ženy](#), staré, mladé, Čechy, cizince, křesťany, židy, zdravé i postižené... pracovní výsledky jsou lepší. Různorodé týmy jsou o 15 procent výkonnější. Mezinárodní průzkumy to dokládají.

## **Když se to nezvládne, vznikají konflikty**

"Smíšené týmy přinášejí firmě [více](#) úhlů pohledu, nápadů, názorů a zkušeností. Když bude mít podnik kolektiv plný třicátníků, může to být dynamická a živá skupina, nicméně její řešení nebo produkty budou pořád stejné," říká Nina Bosničová ze společnosti Gender Studies, která se snaží rozmanitost v českých podmínkách prosazovat.

Upozorňuje však na to, že různorodost týmu se na dobrých obchodních výsledcích firmy odrazí, pouze pokud se s takovou skupinou dobře pracuje. "Je třeba umět takové týmy vést a jednotlivé členy rozumně vybírat. Musí to být lidé, kteří chtějí s rozdílnými kolegy pracovat.

Pokud se to nezvládne, může dojít k dlouhotrvajícím konfliktům, snížení výkonnosti či častým absencím zaměstnanců. Výsledky jsou pak zcela opačné," dodává Nina Bosničová.

Situace se v tomto ohledu v České republice začíná pomalu zlepšovat. "Nicméně to bude ještě nějakou dobu trvat, než se dostaneme na úroveň zahraničí. Tam už jsou zcela běžné pozice takzvaných diverzity manažerů, kteří se touto problematikou uvnitř firmy zabývají," říká odbornice.

Je zajímavé, že Češi naslouchají radám o celkové různorodosti týmu ochotněji než diskutují o genderovém zastoupení. Skládání kolektivů z cizinců, starších a mladých či postižených lidí je pro ně přijatelnější než problém obsazování žen do vedení podniků.

### **Hispanci, Asijci a spol.**

Hana Velíšková, z personálního oddělení KPMG, potvrzuje, že spolupráce ve smíšených týmech je náročná na vzájemné pochopení. "Ovšem komplexní přístup k práci, který přináší různé úhly pohledu, za tu větší námahu stojí," říká.

V kolektivu, který dala ve své firmě dohromady, jde i o psychologickou rozdílnost lidí. "Při výběru nových kolegů využíváme speciální diagnostické metody – assessment centra, v němž si z většího počtu uchazečů cíleně vybíráme lidi s dovednostmi, které jsou potřebné pro danou pracovní roli a které v týmu zatím chybějí," doplňuje Hana Velíšková.

I Lumír Meloun, odborník na personalistiku a partner společnosti Spencer Stuart, je přesvědčen, že různé kultury a přístupy v managementu firem výrazně obohacují jejich rozhodování. Výsledkem pak bývají mnohem rozmanitější a inovativnější řešení. "Příkladem může být jedna z [významných](#) pojišťovacích společností, která obsadila seniorské pozice lidmi s hispánským, afroamerickým nebo asijským původem. Výsledky práce takového týmu jsou úžasné, proto firma rozmanitost v managementu dále rozšiřuje," dodává Lumír Meloun.

Podle odborníků není diverzita jen o přístupu firem, ale i státu. Ten by ji měl podporovat například tím, že zjednoduší možnosti pracovního uplatnění cizincům z třetích zemí.

### **Ženy vs. muži**

Pivovary Staropramen: Muži i ženy vyváženě

V nejvyšším vedení českých firem je pouze osm procent žen. Ve společnosti Pivovary Staropramen je jich 50 procent – jsou tu čtyři ženy na čtyři muže. A na genderovou vyváženost jsou tu pyšní. "Nesetkáváme se s narázkami, že bychom měly být raději v [kuchyni](#). Ctíme tu všichni pravidlo nediskriminace. Možná občas nějaký vtípek padne, ale v žádném případě to není nic negativního. Máme štěstí, že muži u nás v týmu jsou osvícení a galantní," říká personální ředitelka Zdeňka Studená, podle níž většinu zaměstnanců práce ve smíšeném kolektivu vyhovuje – byli pro ni také speciálně vybráni.

"Přináší rozhled, vnímání věcí v širších souvislostech, zdravou konkurenci, rozvoj v komunikaci s odlišnými typy lidí, toleranci. Firma za to získává silný tým, který je schopen dosahovat výborných výsledků. Navíc se chceme stát nejinnovativnější pivovarnickou firmou v Česku," dodává Zdeňka Studená.

### **Starší vs. mladí**

Škoda Auto: Zkušenosti vyvažují nápady

Oddělení mezinárodních vztahů, náboru a marketingu ve Škodě [Auto](#) má 20 lidí. Přípravuje pohovory pro uchazeče, podporuje talenty v rámci firmy, buduje značku, aby byla atraktivní pro specialisty a odborníky. Je to tým diverzifikovaný z hlediska národnostního, genderového a věkového – to především.

Nejmłodšímu členu je přes dvacet, nejstaršímu skoro šedesát. "Kombinace starších a mladších kolegů zajišťuje rovnováhu mezi zkušenostmi a novými nápady. Jsem přesvědčená, že je taková různorodost velice užitečná. Pracujeme s uchazeči o [zaměstnání](#), kteří jsou velmi odlišní. Díky složení skupiny je práce s kandidáty efektivnější," říká vedoucí oddělení Katja Zimmermann.

"Když bude například na pohovor do Škodovky pozván někdo nad 50 let, nebude s ním hovořit třicetiletý personalista, ale někdo podobného věku." Podle Katji Zimmermann není nikdy snadné vytvořit dobře fungující tým. A u těch smíšených je to ještě obtížnější.

"Členové musí být tolerantnější, vnímavější a otevřenější novým věcem. Vybírala jsem své lidi pečlivě," dodává. Jeden ze členů jejího týmu, Martin Hasinec, by už v homogenním kolektivu pracovat nechtěl. "Každý tu máme jiné zkušenosti nebo systém práce. Navzdory tomu se vzájemně doplňujeme, naše diskuse jsou barvitější," říká a upřesňuje, že nutná je velká ohleduplnost a porozumění.

### **Heterosexuálové vs. LGBT**

IBM: Rozdílnost i v osobní rovině

V České republice žije údajně půl milionu homosexuálů. Většina z nich je v produktivním věku. [Mnoho](#) z nich mluví o šikaně v práci. Jsou však i podniky, které se snaží jejich rozdílnost využít a získat tím lepší obchodní výsledky. Příkladem je IBM.

"Smíšené týmy mají obrovský potenciál pro nacházení nových, neotřelých a úspěšných řešení. Vnímáme diverzitu i v osobní rovině," říká Monika Ladmanová, manažerka společenské odpovědnosti v IBM Česká republika.

Ve firmě funguje neformální skupina LGBT zaměstnanců (lesbian, gay, bisexual and transgender), nazývá se EAGLE a je aktivní i v České republice a na Slovensku. "Pořádá setkání a workshopy a stojí i za speciálním mentoringovým programem, v němž čtyřčlenný tým vysvětluje manažerům, jak využít tyto odlišnosti mezi lidmi a v čem může být přínos homosexuálů pro firmu," dodává Monika Ladmanová.

### **Cizinci vs. Češi**

ING: Jako když jedete na letní tábor

Nový pracovní tým skupiny ING v Praze se skládá z finančních expertů z devíti zemí – ze Slovenska, Polska, Španělska, Řecka, Maďarska, Rumunska, Bulharska, Turecka a samozřejmě z Česka. Vymýšlí nové pojišťovací produkty.

"Chtěli jsme vytvořit jedno řešení namísto devíti různých. Bylo proto klíčové mít v týmu zastoupené všechny země, z nichž jsou budoucí klienti," říká vedoucí skupiny Marco Fredriks, který její budování přirovnává k letnímu táboru. "Před odjezdem převládá nervozita, pak přichází opatrné oťukávání, ale většinou prvotní rozpaky rychle opadnou a na konci pobytu se vám domů ani nechce. Přál bych si, aby se v Praze podařilo zajistit podobnou táborovou náladu," říká.

Různorodost si pochvaluje. Každý člen týmu má prý jiný pohled na věc, což vede k zajímavým diskusím s cennými výsledky. "Mají rozdílné zkušenosti a stavějí se k problematice z odlišného úhlu, který by nás třeba nikdy ani nenapadl," doplňuje.

V týmu je i Ladislav Tkáč. Podle něho práce v mezinárodním prostředí člověku ukáže, že věci lze dělat i jinak, bez pesimismu a neustálého stěžování si. "Mluvíme spolu anglicky, i Čech s Čechem. Nikdo z nás není rodilým mluvčím. Jazyková bariéra pomáhá překlenout i kulturní rozdíly, které jsou jednoznačně viditelné," říká. A dodává, že přechod z homogenního týmu do toho smíšeného byl naprosto přirozený.

"Nejprve jsem se pokusil odhadnout smysl pro humor nových kolegů a po pár dnech se mi tím podařilo vyloučit i zbytečná kulturní nedorozumění. Ale česká ironie a cynismus bývají pro ostatní národy hůř pochopitelné," míní. Většina spolupracovníků je prý temperamentnější a umí lépe naslouchat druhým. "Na rozdíl od Čechů si tolik nedrží odstup v pracovní hierarchii a jsou otevření přátelské diskusi o čemkoliv. K hádkám prakticky nedochází," uzavírá Ladislav Tkáč.

Autor: Kateřina Hovorková

Zdroj: [http://finance.idnes.cz/smiseny-pracovni-kolektiv-pracuje-lepe-fcl-/podnikani.aspx?c=A120515\\_1778109\\_podnikani\\_bab](http://finance.idnes.cz/smiseny-pracovni-kolektiv-pracuje-lepe-fcl-/podnikani.aspx?c=A120515_1778109_podnikani_bab)