

Pozitivní psychologie v řízení lidí



University
of Applied
Management

Pozitivní psychologie v řízení lidí

Autoři

Petr Pacher
Daniel Kettner
Daniela Kraydlová

Úprava textu

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Sazba, ilustrace a obálka

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

2018

Vydání 2.



University
of Applied
Management

Pozitivní psychologie v řízení lidí

Autoři

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Mgr. Daniel Kettner

Mgr. Daniela Kraydlová

Vydavatel a nakladatel

University of Applied Management Inc., odštěpný závod
Žitná 562/10, Nové Město, 120 00 Praha 2

Název a adresa tiskárny

Benefit Print,
Božetěchova 3003/133,
612 00 Brno-Královo Pole

2. vydání, 2018

ISBN: 978-80-88186-20-5

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či
jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



University
of Applied
Management

OBSAH MODULU

Vítejte.....	5
Pravidla během modulu.....	6
Jak s touto brožurou pracovat?.....	7

1. setkání

Cíle dnešního setkání.....	10
Váš dopis sobě na konci modulu.....	11
Struktura procesu učení.....	13
Vedoucí pracovník, šéf, lídr.....	18
Dílčí úkol.....	37

2. setkání

Cíle dnešního setkání.....	40
Organizace.....	41
Organizování.....	43
Organizační struktura.....	46
Dosahování výsledků.....	66
Činnosti a jejich výsledky pod kontrolou.....	68
Dílčí úkol.....	83

3. setkání

Cíle dnešního setkání.....	86
Řízení podle sledování výsledků.....	87
Kondice.....	90
Kondice - Hranice vitality a existence.....	94
Kondice - Nebezpečí.....	102
Kondice - Hojnost.....	125
Tvorba grafů z výsledků.....	129
Grafy „Vzhůru nohama“.....	131
Hodnocení zaměstnanců.....	132
Rozhovor se zaměstnancem.....	135
Etický/nápravný rozhovor.....	137
Dílčí úkol.....	143
Modulová práce.....	145
Zdroje.....	147
Autoři.....	148

Vítejte, začíná nová éra vašeho života.

Od teď se naučíte chápat roli lídra, umět ji používat
a řídit organizaci s pomocí principů managementu.





Vítejte!

Dnešní den je dnem změny ve vašich životech. Dnes se změna týká vašeho pohledu na postavení šéfa/vůdce/lídra. Začnete tím, že se budete zamýšlet nad základními pravidly a principy leadershipu. Dále budete pokládat stejné otázky ohledně vedení vašim lidem. Nakonec budete hodnotit jejich odpovědi.



Pravidla během modulu



Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



Informací bude mnoho a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali - cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



Bud'te proaktivní. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.



Jak s touto brožurou pracovat?






Toto je názorný příklad, jak studovat kurzovou publikaci. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás čekají.

Pozitivní psychologie v řízení lidí
Vedoucí pracovník, šéf, lídr


Základní pravidla

1. Lídr je. Ví, co vyplývá z jeho pozice.
Je zvláštní, jak je tohle pravidlo důležité. Tedy být šéfem, znamená opravdu **vykonávat pozici (statut) šéfa**. Znamená být k dispozici pro pracovníky v týmu, když potřebují. Vedoucí zná velmi přesně svoje povinnosti, kompetence i zodpovědnosti. Nejen, že je zná, nýbrž je i perfektně naplňuje.

PŘÍKLAD  Tím, že pan Novák tráví čas u klientů, je v danou chvíli mnohem více obchodník než vedoucí svého týmu. I přesto, že si principy vůdce uvědomuje, nechová se podle nich. V opačném případě by trávil dostatek času se svým týmem i s každým samostatně, aby byl dostatečný prostor pro vybudování a udržení vzájemného porozumění. 

CVIČENÍ  Kdy jste naposledy nebyli k dispozici pro svoje lidi v týmu právě, když vás potřebovali? Jaké to mělo následky?


Co vás to naučilo?


TIP  Skutečně být opravdovým lídrem, to je práce na plný úvazek.

2. Lídr zajišťuje, že lidé, které vede, dělají svoji práci správně a s množstvím kvalitně dokončené práce se zlepšují.
Každý pracovník vidí v lídrovi oporu, stabilní osobu, která je mu oporou ve chvílích, kdy potřebuje. Cítí v něm partnera, na kterého se může spolehnout, když má problém. Vidí v něm vzor, který se umí rozhodnout a nečeká na to, aby konal.

19

PŘÍKLAD (Život je fajn). Walmart má „Save Money. Live Better“ (Ušetří peníze. Žij lépe).

VYSVĚTLENÍ  *Walmart je největší síť obchodních domů a je to 3. největší světový zaměstnavatel – podle údajů z roku 2013 je prvním největším zaměstnavatelem ministerstvo obrany Číny (3,1 mil.), druhým největším je ministerstvo obrany USA (2,6 mil.) a potom Walmart (2,1 mil.).

CVIČENÍ  A co váš claimer, jak zní?

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku.

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.

Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.


Hotová cvičení vám zkontroluje supervizor.

Problémová cizí slova najdete vysvětlená pod textem v šedém poli. Kromě toho máte k dispozici i slovníky.



Navíc na konci publikace naleznete volné papíry, které je možné použít jako prostor na poznámky, když si budete chtít cokoliv poznamenat.

Pozitivní psychologie v řízení lidí
Místo pro poznámky



UAM

•

This is a large rectangular area with horizontal lines for writing notes. A small black dot is placed on one of the lines, with a line extending from it to the right towards the text block.

Listy na vaše poznámky
naleznete úplně na konci
této publikace.

Pozitivní psychologie v řízení lidí

1. setkání



Cíle dnešního setkání



Hlavním cílem je poznat všechny základní pravidla vůdce, pochopit je a umět je úspěšně přenést do vaší práce.

Vedlejším cílem je identifikovat faktory, které spojují vás s vašimi lidmi.

Váš dopis sobě na konci modulu

Dobrý den!

Věnujte prosím trochu času sami sobě a použijte tento prostor pro tvorbu vaší budoucnosti. Napište si dopis, který chcete číst na konci modulu tak, že budete číst o tom, co se po dobu vašeho studia tohoto modulu stalo. Pište to prosím tak, že se nyní díváte do budoucnosti a váš pohled spojíte s tím, proč studujete tento modul. Budete tedy psát o tom, co chcete, aby se během studia tohoto modulu stalo. Napíšete to však způsobem, že už se to stalo. Tedy budete psát v minulém čase o tom, co vás čeká.

Pomocné otázky:

- Co očekávám od studia tohoto modulu?
- Co se změní v průběhu studia tohoto modulu?
- Čeho chci dosáhnout studiem tohoto modulu?
- Na co se díky studiu tohoto modulu těším?



Struktura procesu učení

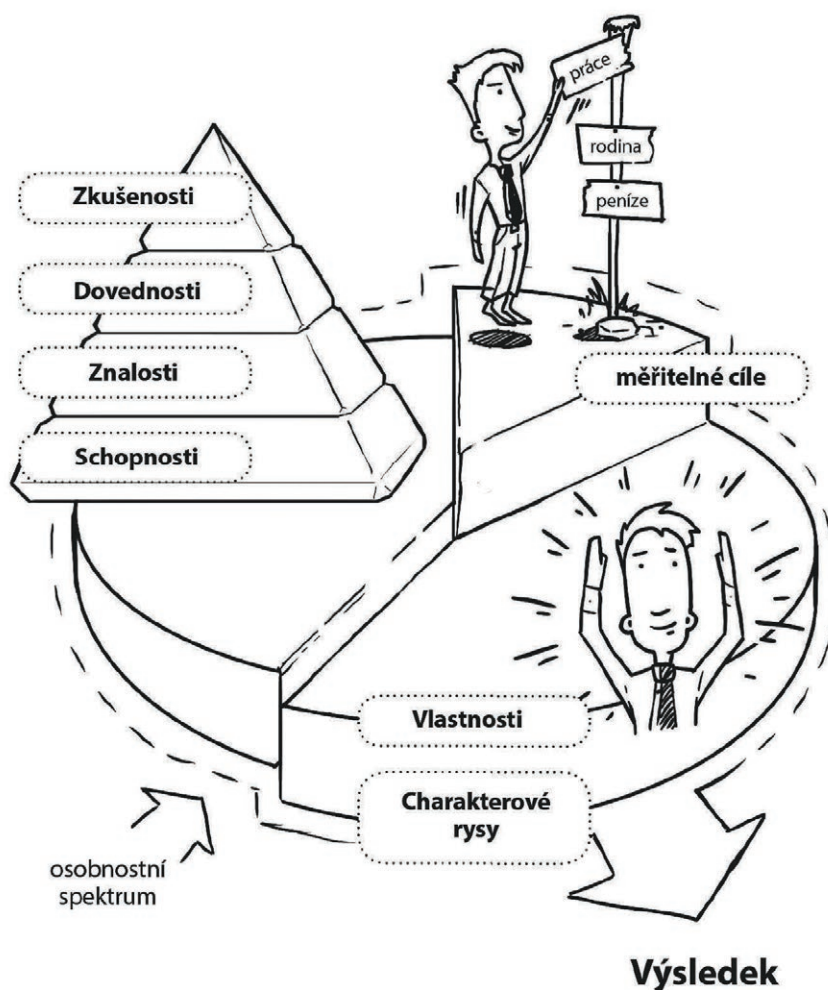
Výsledek

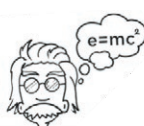
Pojďme si jako první ujasnit pojem „výsledek“.

Ať už slovník spisovné češtiny vykládá toto slovo jako „skóre“, „výrobek“ nebo „účinek“, my se budeme držet jednoduššího pojetí. Považujeme slovo výsledek za cokoliv, co má nějakou hodnotu.

I to, že se vám něco nepodaří, vlastně přinese výsledek. Ano, opravdu. Protože vás to něco naučí. Možná, jak to příště nedělat. Nebo třeba, jak to příště udělat lépe.

Ať už je výsledek jakýkoliv, vždy pro vás představuje nějakou hodnotu. A vaším úkolem je najít tuto hodnotu v takové podobě, aby vám vrátila ochotu a schopnost pokračovat dál. Nevzdávat se. Vytrvat, vstát a vyrazit znovu.





Vlastnosti

Vlastnosti člověka jsou z části vrozené (např. temperament) a z části se vyvíjejí v průběhu jeho života. Mezi vlastnosti získané řadíme např. spolehlivost, zodpovědnost, nebo citlivost (do určité míry). Tyto vlastnosti se dlouhodobě budují a vyvíjejí a jsou ovlivňovány prožitými zkušenostmi. Soubor provázaných vlastností tvoří předpoklady pro život.



Charakterové rysy

Seskupením konkrétních, navzájem doplňujících se vlastností získáváme charakterové rysy člověka. Například pracovitost se skládá ze zodpovědnosti, cílevědomosti, dochvilnosti, vytrvalosti a dalších.



Struktura učení

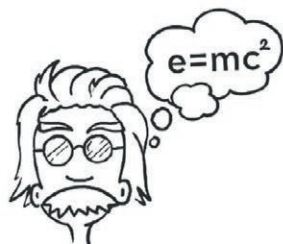
Nyní se pojdme podívat, jak se z pouhé informace prostřednictvím procesu učení v lidské mysli stává zkušenost.



Schopnosti

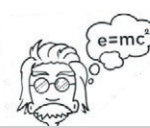
Každý člověk se narodí s vrozenými schopnostmi, tedy určitými „předpoklady“ pro vykonávání věcí v životě. Schopnost jako taková má několik stupňů – právě předpoklad je tím základním a nejnižším (např. pro pohyblivost, nebo myšlení – lze měřit jako míra intelektu).

Vyšším stupněm předpokladu je nadání, např. pro kreslení.



Nejvyšší stupeň schopnosti je pak talent. Mnoho lidí se narodí s talentem např. v matematice, nebo s talentem pohybovým. Je důležité si uvědomit, jaké máte předpoklady, jaké nadání či dokonce talent. Díky tomuto uvědomění můžete ty správné schopnosti správným způsobem rozvíjet, naopak neplýtvat časem v oblastech, kde nemáte talent ani nadání, a dosáhnout tak nejlepších možných výsledků, jako se to podařilo např. Jaromíru Jádrovi, který svůj nesmírný talent podpořil celoživotním tréninkem a díky tomu se dostal na špičku.

V literatuře a i mezi lidmi se můžete doslechnout o poučce, že máte nalézt své slabé stránky a udělat z nich ty silné. My tento přístup neuznáváme. Naopak, rozvíjejte to, včem jste již teď dobří a staňte se těmi



nejlepšími. Pokud budete intenzivně pracovat na potlačení slabých stránek, budete se blížit k průměru. Naopak, pokud budete pracovat na rozvinutí svých silných stránek, budete dosahovat mnohem lepších výsledků. K čemu je být v něčem jen dobrý, když právě v činnostech, ke kterým máte předpoklady, můžete být fenomenální?!



Znalosti

V průběhu života získává člověk spoustu informací neboli znalostí. Jedná se o sdělení, která pro nás mají konkrétní hodnotu (např. kolik je 1 + 1). Znalosti získáváme ve všech oblastech života a po celý život, zejména prostřednictvím vzdělávání, v rodině, mezi přáteli, při zájmové činnosti atd. Pokud ale konkrétní informace začnete dávat do souvislostí a účelně je využívat, tedy praktikovat, získáváte dovednost.

Dovednosti

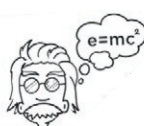
Dovednosti dávají znalostem konkrétní hodnotu a činí je utilizovanými a užitými. Dovednost je informace použitá prakticky. Jejím cíleným opakováním a procvičováním vzniká užitečný návyk. Jinými slovy, aby se z pouhé informace stala dovednost, je nezbytné ji praktikovat, používat v praxi. Opakováním získaných dovedností, jejich dalším používáním a prožíváním získáváte zkušenosti.



Zkušenost

Zkušenost může být dvojího druhu a v závislosti na tom získávat také rozdílnou kvalitu. Existují zkušenosti vlastní a zkušenosti zprostředkované. Zprostředkovanými zkušenostmi nás v současné době zaplavují média. Jedná se o zprávy a informace z míst, která jsou nám vzdálená prostorově i časově. Protože však má člověk schopnost selekce, zprostředkované zkušenosti nepřijímá všechny, ale vybírá si pouze některé z nich, které zařadí do svého života a fungování. Jinak je tomu s vlastními zkušenostmi; ta vzniká vlastním prožitkem daného konkrétního jedince a je pro něj nenahraditelná. I tuto zkušenost lze sice vytěsnit a nezahrnout ji do následujícího chování, ale je to mnohem méně pravděpodobné. Naopak, vlastní zkušenosti patří mezi ty nejsilnější a v našem životě hrají významnou roli.



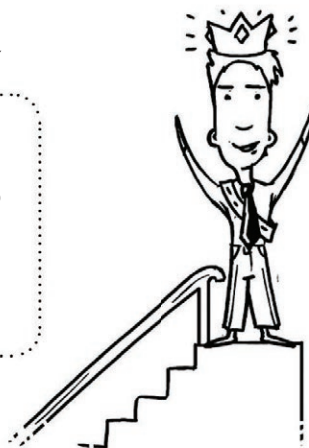


Když si představíte, že život je HRA, tak všechno, co vás v životě čeká, lze jako hru hrát. A pokud je to vyhratelná hra, tak můžete i zvítězit.

Pro názornost máme pro vás jednoduchý obrázek.

Mistrovství

Děláte to tak dlouho, až dosáhnete mistrovství. To je to, co vás baví. To je to, proč hrajete. Hrajete naplno pro vítězství.

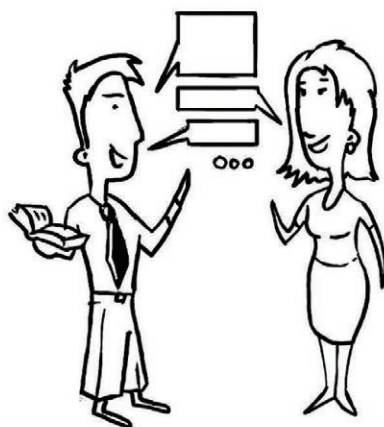
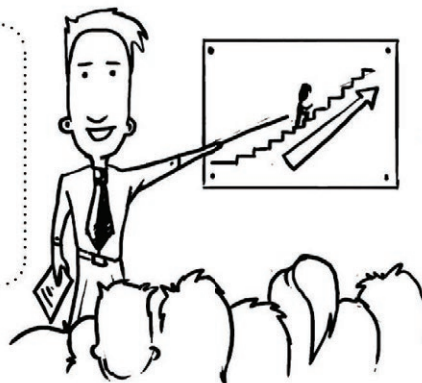


Abyste potom mohli začít hrát novou hru.

Abyste hráli vyšší ligu.

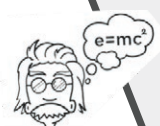
Výsledek

Když nepolevujete a hrajete naplno, dostaví se výsledek. Vždycky se dostaví. A vy se z něj poučíte.



Dovednost

díky čemuž získáváte mnoho dovedností a zkušeností



HRA

Aktivita

Každá aktivita, kterou chcete v životě hrát, představuje mnoho výzev.



Úsilí

Na jejich zvládnutí potřebujete úsilí.



Výzva

Překonání výzvy vás posune dál.



Praktikování

Když do toho jdete naplno, musíte praktikovat (neboli trénovat).

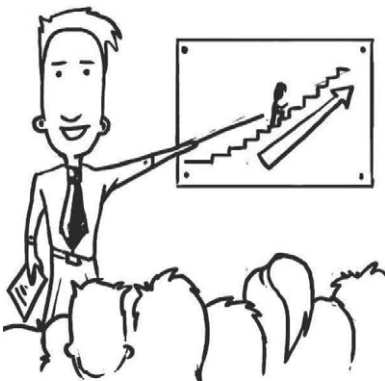




Vedoucí pracovník, šéf, lídr

Úvodní informace

Být kvalitní lídr, šéf, či vedoucí, je první předpoklad pro vedení skupiny, firmy, organizace (dále jen „týmu“). Vždy je možné poroučet, dávat rozkazy nebo vyžadovat nějaké chování silou. Důležité je zvažovat, jaký vliv to bude mít a jakých výsledků je možné díky takovému prosazování dosáhnout. Většinou vedoucí rychle přijdou na to, že je příjemnější pro obě strany prosazovat zájmy i pozice formou společného souhlasu a dohody. A nejen příjemnější, ale také efektivnější a trvalejší. V tomto výcviku budete přemýšlet nad každým pravidlem tak, abyste si jej prožili vlastním způsobem. Vycházíme z předpokladu, že o vůdcovství týmů bylo napsáno spousty pravidel, knih, článků a také bylo natočeno mnoho dokumentů, či filmů. Informací je tedy kolem vás opravdu mnoho. Nyní je zapotřebí každou podstatnou skutečnost uchopit, zamyslet se nad ní a prožít její smysl. Hlavním důvodem je, aby nová hodnota získaných informací nebyla jen zápiskem v sešitě, nýbrž aby se stala skutečně hodnotným nástrojem, který vám v praxi přinese požadované výsledky.



Očekávání od lídra

Leader je na rozdíl od manažera vzorem, který lidé následují. Jeho role je mnohem aktivnější a je zapojen do většiny činností. Proto by měl být leader schopen lidi strhnout, nadchnout a vlastním příkladem pohnout k akci.

Měl by mít dovednost naučit pracovníka, jak vytvářet výsledky a hodnoty tak, aby mu to pomohlo naučit se novým znalostem a zároveň dalším praktikováním tyto nově nabyté znalosti dále zlepšovat.

Mezi jeho dovednosti patří schopnost efektivně vést pracovníka k mistrovství.

Měl by mít dovednost probrat pracovní postupy, a tím usnadnit rozvoj a učení (talent management).

Neměl by zapomínat na oslavení úspěchu způsobem, který rozšiřuje uvědomění.

Nedílnou součástí jeho práce je také schopnost probrat neúspěch způsobem, který obnovuje chuť vrátit se zpět k aktivitě s obnovenou silou a ochotou pokračovat k výsledkům.



CVIČENÍ

Uvedte příklady k sekci „Očekávání od lídra“, kde uvedete, jak konkrétně jste tyto činnosti prováděli u konkrétních lidí. To znamená, uvedte, jak jste naučili pracovníka (vybavte si jednoho konkrétního), aby vytvářel výsledky a hodnoty a zároveň se při tom zlepšoval. Jak u svých lidí slavíte jejich úspěchy? Jakým způsobem u svých podřízených nakládáte s jejich neúspěchy a jak zajišťujete, aby k nim znovu nedocházelo?

Základní pravidla

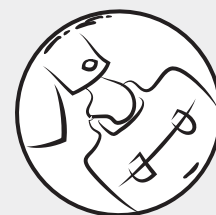
1. Lídr ví, co vyplývá z jeho pozice.

Je zvláštní, jak je tohle pravidlo důležité. Tedy, být šéfem znamená opravdu vykonávat pozici (statut) šéfa. Znamená být k dispozici pro pracovníky v týmu, když potřebují. Vedoucí zná velmi přesně své povinnosti, kompetence i zodpovědnosti. Nejen, že je zná, nýbrž je i perfektně naplňuje. V neposlední řadě se také vedoucím skutečně cítí, ví proč danou pozici zastává a vyzařuje personou, kde podřízení nepochybují o tom, že jej mají poslouchat.



PŘÍKLAD

Tím, že pan Novák tráví čas u klientů, je v danou chvíli mnohem více obchodník než vedoucí svého týmu. I přesto, že si principy vůdce uvědomuje, nechová se podle nich. V opačném případě by trávil dostatek času se svým týmem i s každým samostatně, aby tak vytvořil prostor pro vybudování a udržení vzájemného porozumění.





Být vedoucím je práce na plný úvazek. Být vedoucím znamená pomocí svých podřízených dosahovat odpovídajících výsledků. Pokud chci být skutečným lídrem, nemohu ve většině svého času vykonávat činnosti, které mají vykonávat moji podřízení. Je jasné, že je výhodné, abych v tom, co vykonávají, byl lepší než oni, ale nemohu tuto práci dělat za ně. Mým úkolem naopak je tyto podřízené řídit tak, aby svojí prací dosahovali lepších výsledků, než bych dosahoval sám i s tím nejvyšším nasazením. Divili byste se, v kolik a firmách se už jen tato nejzákladnější poučka nedodržuje (a pak to podle toho vypadá).



CVIČENÍ

Kdy jste naposledy byli v tu pravou chvíli k dispozici pro svoje lidi v týmu právě, když vás potřebovali? Jaké to mělo přínosy?

Co vás to naučilo?

Kdy jste naposledy nebyli k dispozici pro svoje lidi v týmu právě, když vás potřebovali? Jaké to mělo následky?

Co vás to naučilo?



Skutečně být opravdovým lídrem, to je práce na plný úvazek.

2. Lídr zajišťuje, že lidé, které vede, dělají svoji práci správně a s množstvím kvalitně dokončené práce se zlepšují.

Každý pracovník by měl vidět v lídrovi oporu. Lídr by pro něj měl představovat stabilní osobu, která ho podpoří ve chvílích, kdy to potřebuje. Cítí v něm partnera, na kterého se může spolehnout, když má problém. Vidí v něm vzor, který se umí rozhodnout a nečeká na to, aby konal (rozhodnost nadřízených je obzvlášť důležitá – napomáhá k vysoké morálce týmu a zároveň upevňuje lídrovo postavení).



PŘÍKLAD

Paní Plášilová se snaží dělat práci šefové. Jenže za ní lidé pro radu nechodí, i když má dveře od své kanceláře stále otevřené. Nepochopila, že nestačí jen prohlásit, že za ní může přijít kdokoliv. I ona totiž za svým týmem musí chodit o své vůli a věnovat mu pozornost. Zajímat se o své lidi a chtít je opravdu poznávat. S tímto způsobem vedení nemůže mít tým v žádném případě pod kontrolou, a kdo ví, kolik jí toho uniká.



CVIČENÍ

*Kdo z vašeho týmu dosahoval opravdu excelentních výsledků?
Proč se tak dělo? Jaké to mělo další důsledky?*

Co vás to naučilo?



U koho se naposledy ve vašem týmu stalo, že nevytrvářel výsledky takové, jaké měl tvořit? Proč se tak dělo? Jaké to mělo následky?

Co vás to naučilo?

3. Lídr zná svůj tým a dělá lidi ve svém týmu spokojenými (a proto s ním chtějí pracovat). Nejen, že zná každého přímého podřízeného, ale je také schopen jej kdykoliv zastoupit, v případě potřeby. Zajímá se o životní příběhy a motivaci jednotlivých lidí. Dále podporuje komunikaci mezi členy svého týmu, protože ví, že právě komunikace jako taková je nejsilnějším nástrojem porozumění.



PŘÍKLAD

Pan Holek má mnoho lidí v týmu, na druhé straně se zajímá jen o sebe. Tým nefunguje optimálně a neustále se vyskytují nějaké problémy. Pan Holek se snaží situaci porozumět a proto hledá chybu u jednotlivých lidí. Svůj podíl viny na celé situaci si neuvědomuje. Všichni to vnímají a necítí se v jeho přítomnosti dobře. Zpravidla vždy, když přestal fungovat tým, nastalo to proto, že přestal fungovat alespoň jeden jeho člen. Prací lídra je odhalit právě selhání jednoho člena a to lze pouze v případě, že jednotlivé členy opravdu zná. Selhání týmu je chybou lídra.



Pokud vám předchozí sdělení připadalo tvrdé, připravte se, že s každou další kapitolou publikace to bude jen horší. Ti nejlepší lídři musí být každým coulem internalisté - to znamená, že jsou zcela přesvědčeni o tom, že jsou to právě oni, kdo ovlivňuje dění ve svém okolí. Že svým zásahem mohou ovlivnit vše, co se kolem nich děje. Na druhou stranu jsou to pak právě oni, kdo selhal v případě, že se něco nepovede. Pokud vás zajímá více, nastudujte si, co je to internalita v rámci „Locus of control“.



Nejčastější důvody, když pracovník opouští tým:

- a) Špatné vztahy v týmu.
- b) Nепlnění slibů.
- c) Vůdce není oporou/podporou.
- d) Nedostatek peněz.
- e) Není prostor pro růst.

Nejčastější důvody, proč vůdce propouští pracovníka:

- a) Poškození majetku týmu.
- b) Užívání alkoholu nebo drog během pracovní doby.
- c) Podvodné jednání vůči týmu.
- d) Nízká výkonnost pracovníka.
- e) Používání majetku týmu pro soukromé účely.



CVIČENÍ

*U koho ve vašem týmu funguje skvěle porozumění a komunikace?
Jaké to má přínosy?*

Co vás to naučilo?

*U koho se naposledy ve vašem týmu stalo, že vlivem nízkého
porozumění vážla vaše vzájemná komunikace?
Jaké to mělo následky?*

Co vás to naučilo?



4. Lídr nedělá práci podřízených. Lídr zajišťuje výsledky skupiny prostřednictvím práce podřízených způsobem, který tmelí skupinu.

Nejzásadnější pravidlo vůdcovství vůbec. Kdykoliv vůdce dělá práci podřízených, je brzdou týmu. Ze dvou důvodů; ten první je, že nevykonává práci vůdce, takže tým neexpanduje. Druhým důvodem je, že lidé nemohou vykonávat svoji práci, takže se vůbec nerozvíjejí a neučí. Nezaměňujte však toto tvrzení za zaučení a vedení lidí. To by samozřejmě lídr měl zvládat a dělat pravidelně. Neměl by ale být tím, kdo dohání výsledky, pokud to pracovníci nezvládají nebo kdo je zastupuje, když například onemocní.



Je v pořádku, že kromě statutu vůdce zastáváte i jiné pozice v týmu. Vždy však pamatujte na pravidlo; vykonáváte-li statut vůdce, vykonávejte pouze tento statut. Mnohem více pomůžete všem členům týmu, budou-li mít šanci zlepšovat se ve svojí práci díky vaší podpoře, než kdybyste jejich práci dělali za ně.



PŘÍKLAD

Pan Kilián toto pravidlo zná, ale nežije ho. Takže je obvyklé, že dochází k tomu, že občas dokončuje práci za lidi v týmu. Nezřídka se stává, že musí pracovníky upomínat, aby dokončovali úkoly včas a řádně. Nemluvě o tom, že v práci vždy zůstává nejdéle a je pak akorát utrápený a utahaný.



CVIČENÍ

Jaká je vaše vlastní zkušenost s dobrým vedením lidí a jejich výkonností?

Jak se vám v takovém prostředí dařilo dosahovat výsledků?

Co vás to naučilo?



*Kdy se naposledy stalo, že jste měli vykonávat statut vůdce a místo toho jste vykonávali práci za podřízené?
Jaké to mělo následky?*

Co vás to naučilo?

Napište vaše shrnutí, co vám dala nyní probraná témata. K čemu vás to inspirovalo natolik, že to zavedete ve svém životě?

Kdy? Napište konkrétní datum a tuto smlouvu „sami se sebou“ stvrďte svým podpisem.



Stavební kameny týmu

Každý tým, aby skutečně fungoval, musí být postaven na pevných základech. Má společný cíl, účel a je organizovaný. Alternativně je přítomná také vize či mise. Pro správné fungování je také velmi důležité, aby jednotliví lidé v týmu uznávali podobné či stejné hodnoty. Výrazné rozdíly v hodnotovém systému vedou k neshodám a nepochopení. Je zcela legitimní, že jako vedoucí pracovník máte více typů cílů (pro sebe jako lídra, pro kolegy, pro uchazeče o práci, pro dodavatele, pro odběratele apod.), a proto je neváhejte uvádět všechny. Cíle, účely, mise i vize musí být veřejné. Musí být vidět. Jsou odznakem společné aktivity a směřování celého týmu. Je to chloubka vás a všech, kteří vás obklopují.



Je vhodné rozdělit cíle na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Přičemž vy sami určujete, jaká doba je krátká, střední či dlouhá. Krátkodobé cíle bývají obvykle v horizontu 6 měsíců až 1 roku, střednědobé pak 3-5 let a dlouhodobé nad 5 let.

Společný cíl

Je to místo/stav/situace, ke které všichni členové týmu směřují. Jsou si toho vědomi, neboť společný cíl je všem známý a je pro všechny důležitý.



- Cíl musí být všem společný.
- Cíl musí být známý.
- Cíl musí být vysoký/daleký/veliký ale současně představitelně dosažitelný.
- Cíl musí být každému členovi týmu pochopitelný.
- Cíl musí být blízký srdci každému členovi týmu.
- Cíl musí být stále připomínán.
- Cíl musí být stále na očích.
- Cíl musí být stále komunikován.
- Cíl musí být stále podporován.
- K cíli se upíná každý člen týmu.

Zdá se vám dosažení něčeho takového nemožné? Vytvářejte pak cíle společně se svými podřízenými. Zapojte je do procesu, zvyšte jejich angažovanost. Zajistěte, že cíl skutečně všichni budou považovat za svůj. Samozřejmě si již od začátku plánovitě vybírejte právě takové lidi, kteří budou s vašimi cíli kompatibilní.

Proto, aby lidé chtěli dosahovat cílů, je důležité znát také jejich vlastní cíle. Teprve prostřednictvím sladění cílů daného člověka a cílů společnosti jich lze v obou oblastech dosahovat. Současně má toto sladění velký vliv na motivaci daného zaměstnance, protože se díky tomu bude mnohem snadněji ztotožňovat s cíli společnosti.



CVIČENÍ

*Jaký je váš společný cíl?
(Je zcela v pořádku, je-li více cílů; uveďte je všechny)*

Společný účel

Je to důvod/smysl, který je pro každého člena týmu motivem, proč chce dosáhnout daného cíle. Je preferencí každého člena týmu a je tím, co definuje jeho priority. Je tím, čemu podřizuje své konání, a tím je prospěšný týmu. Účel je odpovědí na otázku: Proč to mám dělat?



TIP

- Účel musí být společný.
- Účel musí být velmi hodnotný.
- Účel musí být známý.
- Účel musí být každému členovi týmu pochopitelný.
- Účel musí být blízký srdci každému členovi týmu.
- Účel musí být stále připomínán.
- Účel musí být stále na očích.
- Účel musí být stále komunikován.
- Účel musí být stále podporován.
- K účelu se upíná každý člen týmu.
- Účel musí „žít“ každý člen týmu. Účel musí být odrazem každé aktivity v týmu.

Toto lze snadno demonstrovat na příkladu některých neziskových organizací. Jejich členové jsou většinou maximálně zapálení pro věc a věnují se jí i mimo vyhrazený pracovní čas. Účel jejich činnosti (například: pomáhat lidem, bránit bezpráví) mají všichni velmi emotivně ukotven a jsou ochotní se za něj bít až do posledního dechu. Pomiňme teď skutečný přínos daných organizací, ale spíše si zkuste představit, když by s podobným nasazením lidé pracovali i v běžných firmách. To by se děly věci.



Jelikož účel je pro mnohé často nepochopitelný a s cílem jej považují za jedno a to samé, uvádíme zde několik příkladů, jak takový účel vypadá. Rozdíl mezi účelem a cílem pak bude zjevnější:

- Firma zabývající se výrobou bezpečnostních pásů – účelem je zachránit maximální množství životů, zvyšovat osvětu o užívání bezpečnostních pásů a zároveň jejich užívání co nejvíce zpříjemnit.
- Firma vyrábějící zmrzlinu – účelem je zpříjemňovat lidem život, vykouzlit úsměv na tváři každého dítěte, rozsévat radost.
- Firma dodávající úklidové služby – účelem je umožňovat lidem věnovat se tomu, co je pro ně skutečně důležité, umožňovat lidem vést spokojený rodinný život, dělat svět hezčím místem.

Vidíte? Není to tak složité. Účel považujte za skutečný důvod, proč firma existuje. Účel je často zabarven emocemi a právě to poté pomáhá, aby jej lidé vnímali, považovali za svůj a následovali. Začněte do světa více komunikovat účel činností svých společností a uvidíte, co se bude dít.



CVIČENÍ

Jaký je váš společný účel každého z cílů?

Claimer

Lidově se tomu říká motto či heslo. Neboli krátké a výstižné sdělení charakterizující smysl vašeho týmu.



PŘÍKLAD

McDonald's má motto „I'm lovin'it“ (Prostě to miluju). Adidas má „Impossible is nothing“ (Nic není nemožné). Apple má „Think different“ (Myslíme jinak). LG má „Life's good“ (Život je fajn). Walmart* má „Save Money. Live Better“ (Ušetři peníze. Žij lépe.)



VYSVĚTLENÍ

*Walmart je největší síť obchodních domů a je to 3. největší světový zaměstnavatel – podle údajů z roku 2015, je prvním největším zaměstnavatelem ministerstvo obrany USA (3,2 mil.), druhým největším Čínská lidová osvobozenecá armáda (2,3 mil.) a potom právě Walmart (2,1 mil.).



CVIČENÍ

A co váš claimer, jak zní? Pokud žádný claimer nemáte, vymyslete takový, který by nejlépe vystihoval vaši společnost a její cíle nebo účel její činnosti.



CVIČENÍ

Nyní vezměte všechny odpovědi z předchozích cvičení a seznamte všechny ostatní posluchače s tím, jak to máte ve vašem týmu.



Organizovaný tým

Každý tým má fungovat stejně ve chvíli, kdy je lídr přítomen, tak i ve chvíli, kdy je nepřítomen. Organizace má fungovat tak, aby ji bylo možné řídit odkudkoliv stejně dobře jako z jejího středu. Loď musí plout k cíli s kapitánem na palubě, který motivuje posádku stejně tak i kapitánem, který je nemocný a léčí se v podpalubí.

Možná vám to zní jako idyla nebo ideální scéna. Není naším cílem zde psát pohádky. Hlavním smyslem úvodního setkání na téma leadership, je nastartovat ve vašem týmu akce, které povedou k většímu sjednocení a orientaci. Pokud toto zvládnete, zažijete, že to povede k lepší komunikaci, náladě a porozumění v celém vašem týmu. A to je jako první krok velmi dobré, ne?

Aby mohl tým fungovat takto a lépe, je zapotřebí, aby byl organizovaný. To znamená, že každý člen týmu si je vědom toho, jaká je jeho úloha/činnost. Jaký má jeho činnost cíl a jaký má účel. Je s tím zcela srozuměn a spjat. Věří v to a toto konání jej činí šťastným. Jedním z modelů, který popisuje jednotlivé účastníky v týmu a jejich role je Belbinův model týmových rolí. V tomto modelu se vyskytuje 8 typů týmových pracovníků.

TVŮRCE: má talent, fantazii, inteligenci a znalosti. Je tvořivý, s fantazií, nekonvenční, řeší obtížné problémy. Má však obtíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi.

HLEDAČ ZDROJŮ: má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového. Dokáže reagovat na výzvu. Je extrovertní, nadšený, komunikativní, hledá možnosti, rozvíjí kontakty. Nevýhodou je, že když vyprchá prvotní nadšení, ztrácí zájem.

KOORDINÁTOR: dokáže se všemi, kteří by mohli přispět jednat a chovat se k nim nezaujatě. Má silný smysl pro cíl. Je vyzrálý, sebevědomý, sebejistý, dobrý vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování. Ne nutně nejchytřejší člen skupiny.

NAVIGÁTOR: je plný elánu a vždy připraven bojovat s netečností, neschopností, přehnaným uspokojením a sebeklamem. Je dynamický, společenský, plný neklidu, provokuje, vyvíjí nátlak, hledá cesty, jak obcházet překážky. Je však také náchylný k provokaci a ke krátkodobým výbuchům vzteku.

PORADCE-HODNOTITEL: využívá rozvahy a úsudku, je věcný. Je střízlivý, taktický, soudný, bere v úvahu všechny možnosti, precizní úsudek. Nevýhodou je, že mu chybí elán a schopnost inspirovat ostatní.

TÝMOVÝ PRACOVNÍK: dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha. Je společenský, mírný, ochotný, umí naslouchat, konstruktivní, zabraňuje neshodám. Je však také nerozhodný v kritických situacích.



REALIZÁTOR: má organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, je pracovitý a disciplinovaný. Má schopnost reagovat na lidi a situace a podněcovat týmového ducha. Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, proměňuje myšlenky v praktické činy. Je ale také trochu nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti.

DOKONČOVATEL: má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista. Je horlivý, svědomitý, úzkostlivý, hledá a odstraňuje chyby a opomenutí, dodržuje termíny. Nevýhodou je jeho sklon k přehnaným obavám, neochota delegovat odpovědnost.



TIP

Test rolí je volně dohledatelný na internetu. Pokud vás zajímá, vyhledejte si jej a zjistěte, jaké role jednotliví lidé ve vašem týmu zastávají. Jeden člověk může mít i více rolí.

Zpátky k organizaci; základem organizování ve vašem týmu je v první fázi identifikovat současný stav, pojďme se tedy podívat na to, jak to u vás v týmu funguje.



CVIČENÍ

Nakreslete, jak vypadá organizační struktura ve vašem týmu. Tím, jak to budete kreslit, znázorníte v první fázi pouze to, kdo je komu nadřízen a kdo je podřízen. Pro jednoduchost zatím používejte jména jednotlivých členů týmu a uvádějte i pozici/činnost, kterou daný člen týmu vykonává.



CVIČENÍ

Nyní vezměte nakreslenou organizační strukturu, nakreslete ji pro ostatní na tabuli a seznamte všechny ostatní posluchače s tím, jak to máte ve vašem týmu.



CVIČENÍ

Dotazování ve vašem týmu

Teď si představte, že se na tohle všechno chcete zeptat svých lidí v týmu. Důležité je, že chcete; ne vy to přímo potřebujete, vědět, zda jste všichni na jedné lodi. Je důležité vědět, zda všichni vesluje stejným směrem a stejným tempem. Když teď máte šanci zjistit současný stav, máte jedinečnou možnost nápravných opatření, kdybyste náhodou zjistili, že není všechno tak, jak váš tým potřebuje. Na druhé straně fakt, že dáte vašim lidem prostor vyjádřit se ke klíčovým tématům, tým stmelí a umožní vám lepší kooperaci.

Sestavte otázky v takové formě a s takovým obsahem, abyste zjistili:

- a) *Jaké vidí cíle vaši lidé v týmu?*
- b) *Jaké vnímají účely všech cílů?*
- c) *Proč jsou s vámi v týmu?*
- d) *Co si vaši lidé myslí o týmu, jehož jsou členy?*
- e) *Co chválí? Co se jim líbí?*
- f) *Co by navrhovali vylepšit? A proč?*
- g) *Jaké motto by se líbilo vašim lidem? A proč?*



Dílčí úkol

Pozitivní psychologie v řízení lidí
1. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

Nejprve vašim lidem vysvětlíte, co je cíl a účel. Poté vyjasníte nejčastější možné chyby tak, aby pochopili všechny pojmy a následně o nich dokázali přemýšlet a zpracovat je. Nakonec je necháte písemně zodpovědět všechny vámi připravené otázky. Až to budou mít hotové, každého necháte veřejně promluvit o tom, co vytvořil, aby i ostatní slyšeli názor kolegů.

Cílem tohoto úkolu je, aby se klíčové parametry (cíl a účel) staly jednotné pro všechny členy týmu. Dále je cílem, aby všichni v týmu pochopili, že základním stavebním kamenem týmu je právě společný cíl a společný účel.

Smyslem/účelem tohoto úkolu je, aby se tým stmelil. Aby spolu lidé více komunikovali o smyslu jejich práce a o tom, jakou v něm vidí hodnotu.

A úplně nakonec nechejte každého člena vašeho týmu, aby zhodnotil celé setkání; co mu to dalo a co by chtěl probrat příště.

Následně napište krátkou esej o tom, jak probíhalo provádění dílčího úkolu ve vašem týmu. Důležité je všechno, co pro vás mělo nějaký význam. Rozepište se o tom, co vám to dalo osobně a co to dalo lidem ve vašem týmu. A nakonec eseje samozřejmě uveďte, jak celé setkání hodnotili vaši členové týmu.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne _____

Pozitivní psychologie v řízení lidí

2. setkání



Cíle dnešního setkání



V této části studia je cílem, abyste kompletně poznali praktický význam organizování. Ať už z hlediska nejpoužívanějších struktur jako nástroje k organizování, tak i z hlediska skladby jednotlivostí u pracovní pozice/typové činnosti.

Smyslem je podat vám tuto obvykle nezáživnou látku atraktivním způsobem, s okamžitým přesahem do praxe vaší organizace.



Organizace

Už víte, že proto, aby skupina držela pohromadě, je zapotřebí, aby všichni její členové měli společný cíl a smysl. Tedy v ideálním případě všichni členové skupiny táhnou za jeden konec provazu, jedním směrem a také jim to dává smysl.

Hlavním motivem je v tomto případě osobnost lídra. V relativně malém kolektivu stačí ikona lídra, za kterým jsou lidé ochotní jít, aniž by bylo zapotřebí skupinu řídit. Čím více je členů ve skupině, tím více je zapotřebí dbát na jejich organizování. Se vzrůstající skupinou už nestačí znát směr a také nestačí ani to, že to všem členům připadá smysluplné.

Už musí přijít další kroky, prvky řízení a organizování. Pojďme tedy nazývat skupinu pojmem „organizace“. Organizace je systém. Tedy soubor více prvků, které mají vnitřní uspořádání a fungování. V tomto případě se jedná o řád, který má podporovat funkci systému.



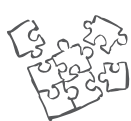
PŘÍKLAD

Osoba, která je zodpovědná za určitou činnost, má někdy nedostatečné porozumění svojí roli v organizaci, a tak se pokouší vykonávat všechny činnosti sama. Jestliže se toto děje v příliš velké míře, může to organizaci rozložit, neboť všichni její členové až na jednoho, nemají žádnou funkci, protože byli tímto monopolem jediného člověka okradeni o své činnosti, nebo části svých činností. Je pravdou, že aktivní a kompetentní člověk je schopen dělat věci lépe. Ale ve skutečnosti nikdy nemůže udělat více, než sám svými schopnostmi zvládne. Kdežto dobře organizovaná skupina, koordinovaná pracovníkem za ni zodpovědným, kde má každý člen specializovanou funkci, může vykonat mnohonásobně více práce než jenom jeden člověk.



CVIČENÍ

Uvedte konkrétní příklad monopolu jediného člověka, se kterým jste se v praxi setkali, a který znamenal zkomplikování činnosti celého týmu. Co jste si z tohoto příkladu vzali do vlastní praxe?



CVIČENÍ

Uvedte alespoň jeden konkrétní příklad z vašeho profesního života, který od teď změníte; právě na základě výše uvedené teorie.

U každého příkladu, který uvedete, napište také, jak přesně to změníte a co od toho očekáváte.

Díky tomu, že je skupina zorganizovaná, je obtížnější ji porazit. Tedy obtížnější než porazit jednotlivce. Ze základů leadershipu je zřejmé, že každý leader má krom jiného splňovat dva předpoklady:

1. rozumět práci jednotlivých členů skupiny tak, aby je v ní mohl rozvíjet
2. umět organizovat členy tak, aby zvládali svoji práci, rozvíjeli se tak, jak chtějí a potřebují a zároveň byli šťastní a spokojení.



Organizování

Organizování probíhá zpravidla tak, že vedoucí:

- a) Zjistí, jak probíhá proces dosahování/tvorba výsledku.
- b) Analyzuje celý proces se všemi články (lidmi nebo stroji), které se na tvorbě výsledku podílejí.
- c) Navrhuje změny vedoucí ke zlepšení celého procesu.
- d) Nové/inovované pojetí procesu nechá zaznamenat do takové podoby, aby odráželo aktuální stav a bylo předatelné komukoliv novému, který do procesu přišel.
- e) Stále udržuje aktuální podobu fungujícího procesu, který vede k požadovaným výsledkům.

Čím více je organizace procesně rozsáhlejší, tím déle organizování trvá. Není na škodu, že organizační proces zabere nějaký čas, právě naopak; pokud by se cokoliv uspíšilo, mělo by to negativní následky na kvalitu. Celá organizace je vlastně kompozicí jednotlivě organizovaných procesů, které se pro úplnost graficky zobrazují v organizační struktuře společnosti.

K rozplánování jakékoli činnosti musíte být schopni si v duchu představit její sled kroků a změny, které v každém bodě nastanou. Musíte být schopni vidět, odkud přicházejí zdroje (například papír, lidé, peníze, materiál apod.), kdo a jak je zpracovává (do kdy, v jaké podobě a množství, které lze považovat za adekvátní) a kam putují dále. Součástí plánování by také měla být nahraditelnost jednotlivých lidí v nutných případech.

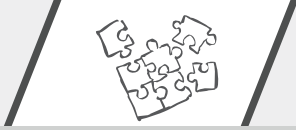


PŘÍKLAD

Správný obchodník nejprve pozná organizaci, kterou reprezentuje a produkt/službu, kterou má prodávat. Proto, aby prodával, potřebuje potenciální klienty. Sahá tedy do databáze, zjišťuje informace o jednotlivých kontaktech a posuzuje, kterému z nich zavolá, neboť

chce prodávat to, co klienti potřebují. Jakmile nachází klienta, kterému chce pomoci, setkává se s ním, domlouvá spolupráci a podepisuje smlouvu. Tu poté doručí zpět do organizace. Obsah smlouvy říká v jakém množství, v jaké době a za jakých podmínek obdrží klient zboží/službu. Pokud má klient náhodou jiné požadavky, než je daný rozsah kompetencí obchodníka, konzultuje to se svým nadřízeným/s výrobou apod. Po realizaci u klienta se obchodník zajímá o spokojenost a získává referenci na další klienty, čímž se dostává se sféry vlivu současného zákazníka. Možná o něm už teď obchodník mluví jako o obchodním příteli.





Jak vypadá váš organizační proces všech zásadních pracovních činností, které vykonáváte?

Co nyní změníte z hlediska organizování?

Mají jednotliví lidé ve vaší organizaci zpracovaný proces jejich zásadních činností? Pokud ano, proveďte jeho revizi. Pokud ne, připravte spolu s klíčovými pracovníky jejich organizační proces práce.



Organizační struktura

Organizační struktura (diagram) firmy

Organizační diagram firmy je nástroj, popisující vztahy a vazby ve firmách. Není jen nástrojem určeným k jasnému zobrazení struktury firmy, ale v první řadě (pokud je správně nastaven a využíván) se jedná o nástroj, díky kterému jsme schopni jasně identifikovat úkoly, zodpovědnosti a kompetence daného pracovníka ve firmě. K organizačnímu diagramu pak můžeme připojit popisy pracovních pozic jednotlivých lidí, ze kterých lze jednoznačně určit, jakou činnost daný člověk vykonává, jakou dozoruje, za kterou zodpovídá ale také kterou v žádném případě nevykonává. Organizační diagram nám napoví, na koho se obrátit a danému pracovníku jasně určí, kdo a za jakých okolností je pro něj zdrojem pracovních úkolů, na koho naopak některé úkoly delegovat a na koho se obracet ve specifických případech. Přestože toto zní poměrně samozřejmě, je poměrně málo společností, které mají organizační diagram zpracovaný kvalitně.

Organizační struktury mohou být různé. Základní dělení lze provést do sedmi typů:

- 1) **Liniové organizační struktury** - jedná se o struktury vhodné pro malé firmy, ve kterých existuje jediný vedoucí (často majitel firmy), který má zodpovědnost (a také čas a schopnosti) dohlížet nad všemi pracovníky.
- 2) **Štábní organizační struktury** - jedná se o poměrně často se vyskytující struktury. Stále ještě funguje liniové řízení, ale protože je linie již příliš dlouhá, najímá si majitel na určité části specialisty a vedoucí, kteří zodpovídají za další (většinou malý a dále nestrukturovaný) celek.
- 3) **Kombinované organizační struktury** - s těmi se setkáte nejčastěji v opravdu velkých společnostech. Jedná se původně o liniovou strukturu, doplněnou štábními prvky, které se rozrostly natolik, že v jednotlivých štábech vznikají další podskupiny (liniové ale také znovu štábní). V kombinovaných strukturách se například setkáte s hospodářskými středisky, delegováním, ale již také se složitějším procesním řízením (větší strukturovanost může přinášet nedorozumění mezi jednotlivými částmi firmy z hlediska cílů a výsledků) Navrhuje změny vedoucí ke zlepšení celého procesu.
- 4) **Funkční organizační struktury** - tyto struktury se vyskytují nejčastěji a naleznete je typicky ve středních podnicích. Jedná se o takovou strukturu, v rámci které jsou do jednotlivých skupin řazeni zaměstnanci vykonávající podobné aktivity a mající podobné schopnosti a dovednosti. Proto například pod marketingového ředitele zařadíte všechny pracovníky, specializující se na marketing apod. Tato struktura je velmi rozšířená, protože její fungování je vysoce efektivní. Nese s sebou však riziko v případném nedorozumění mezi jednotlivými odděleními.
- 5) **Výrobní organizační struktury** - s touto strukturou se setkáme u velkých společností, které se zaměřují na výrobu v různých oblastech. Pro každou oblast pak mají vytvořena samostatná oddělení pro výrobu, ale také pro obchod, marketing, finance apod.



- 6) **Další účelové organizační struktury** - ty se mohou vyskytovat u společností působících na různých trzích nebo u velmi strukturovaných společností se širokým polem výrobků a služeb. Dochází zde k tvorbě divizí právě v závislosti na typu společností (divize dle lokality, dle typu zákazníků apod.

- 7) **Strategické podnikatelské jednotky** - tato struktura se vyskytuje u největších společností. Společnost je dělena na jednotlivé úseky a ty se dále dělí na další funkční celky (skupiny, divize, střediska). Jednotlivé strategické jednotky mají vždy přímou vazbu na vedení daného úseku. To umožňuje při fungování velkou flexibilitu a autonomii, ale současně zachování jednotné strategie celého podniku.

Některé oblasti je při tvorbě organizačního diagramu vhodné rozpracovat opravdu detailně. Zpracujte toto detailní rozkreslení alespoň u jedné části vaší firmy, abyste ho následně mohli přenést i do dalších. Důležitý je v tuto chvíli koncept ve vaší hlavě, ne detailní rozkreslení.

Poznámky



CVIČENÍ

Nyní nezáleží na tom, zda ve vaší společnosti máte organizační diagram již vytvořený nebo nikoliv. Zamyslete se a navrhnete ho takovým způsobem, aby splňoval všechna vámi požadovaná kritéria. Následně ho představte celé skupině a vysvětlete.

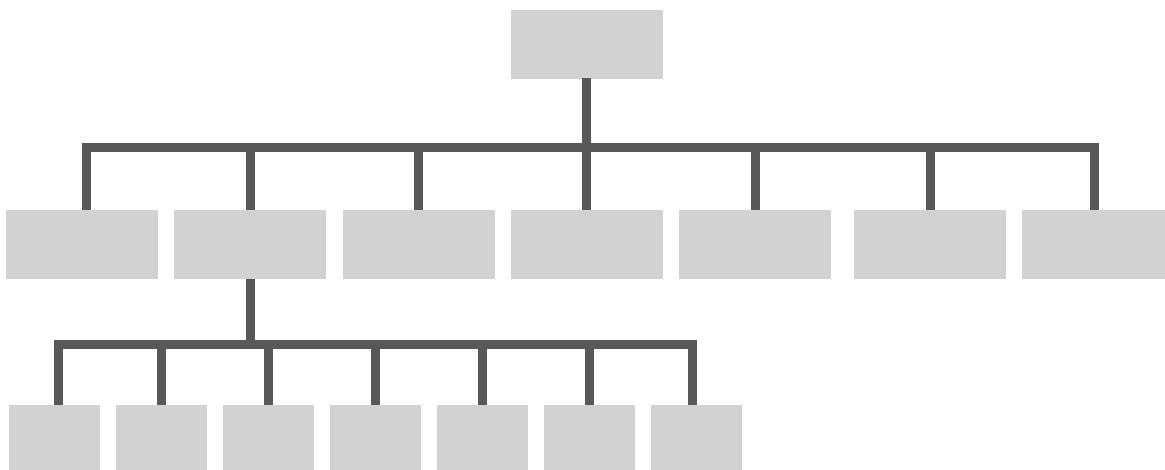
Pojďme se na organizační strukturu nyní podívat ještě detailněji i s grafikou. Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tzn. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi. Celkové uspořádání organizace se obvykle znázorňuje graficky tzv. organizačním schématem (dále jen „OS“), což představuje kostru řízení.



Typy

V závislosti od počtu stupňů řízení a počtu útvarů (pracovišť, lidí) na jednotlivých stupních řízení rozeznáváme následující 2 druhy.

1. OS se širokou plochou



HLAVNÍ ZNAKY

- má malou, nízkou vertikální členitost (tzn. malý počet stupňů řízení)
- velký počet pracovníků podléhá jednomu vedoucímu, **široké rozpětí řízení**



VÝHODY

- delegování pravomocí nadřízenými
- pečlivý výběr podřízených



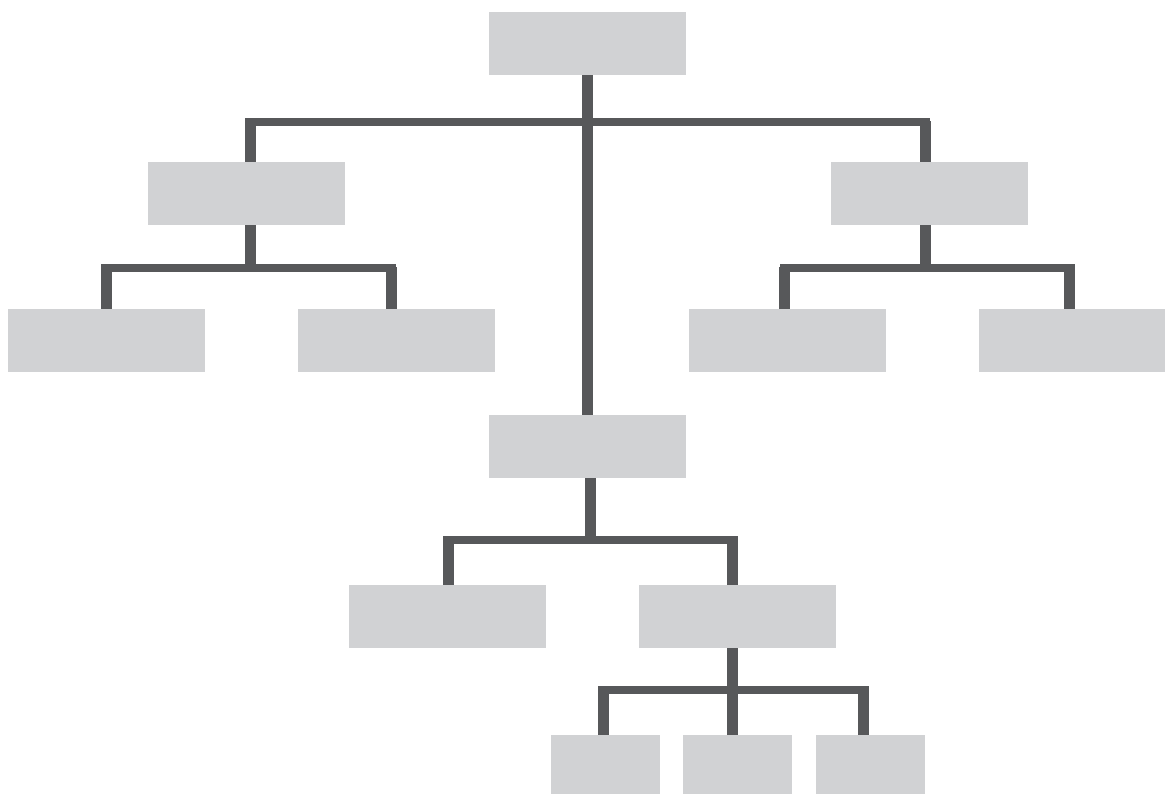
NEVÝHODY

- přetížení vedoucích pracovníků
- vyžaduje mimořádně kvalitní manažery
- nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled

Poznámky



1. OS s vysokou/strmou plochou



HLAVNÍ ZNAKY

- velký počet stupňů řízení
- malý počet pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu, **úzké rozpětí řízení**



VÝHODY

- těsná kontrola a vedení
- rychlá komunikace mezi bezprostředními podřízenými a vedoucím



NEVÝHODY

- každá úroveň navíc zvyšuje náklady
- nebezpečí pomalého, nepružného řízení
- každá úroveň je filtrem komunikačních toků

Poznámky



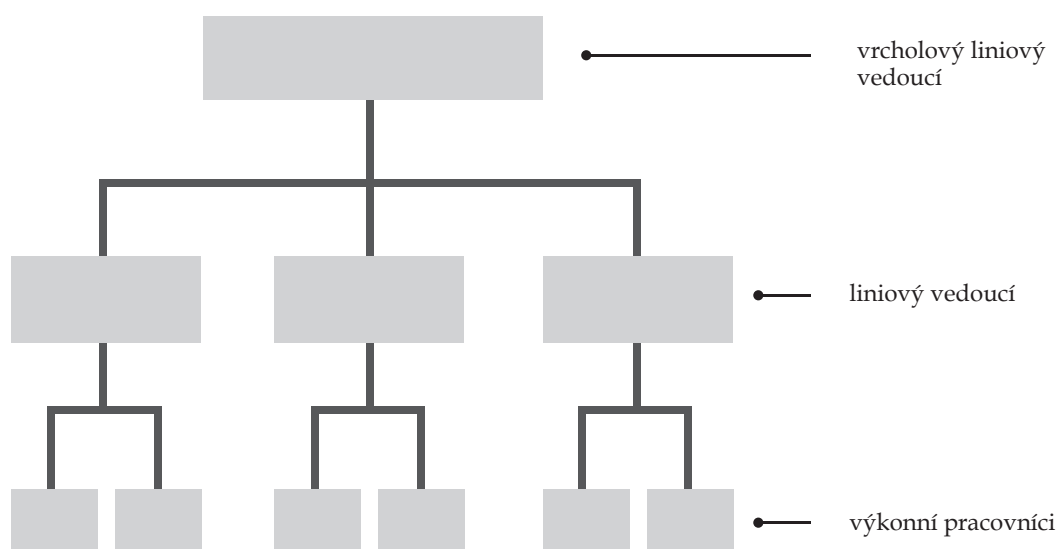
Členění

Hierarchické

- dle rozhodovací pravomoci – liniové, štábní, liniově-štábní
- dle charakteru činností a výsledků funkční, funkcionální, divizionální, hybridní, projektové, výrozkové
- dle sdružování činností – podle oblastí, zákazníků, procesů, zařízení

Liniová OS

Je organizační jednotka s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Liniové útvary jsou přímo zodpovědné za splnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů, a to včetně za jimi podřízené útvary.



HLAVNÍ ZNAKY

- činnosti podniku jsou uspořádány jen do liniových útvarů na čele s liniovým vedoucím
- platí zde podřízenost nižších liniových útvarů jednomu nadřízenému liniovému vedoucímu, jedině od něho mohou dostávat příkazy
- liniový vedoucí vykonává funkce liniové, specializované i odborné



UPLATNĚNÍ

- v minulém století zejména v oblasti náboženské, vojenské, politické i výrobní
- dnes je uplatnění omezené, jen v malých podnikatelských jednotkách



VÝHODY

- jednotnost řízení
- ednoduchý a méně nákladný způsob organizování
- přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti
- jasně stanovena nadřízenost a podřízenost

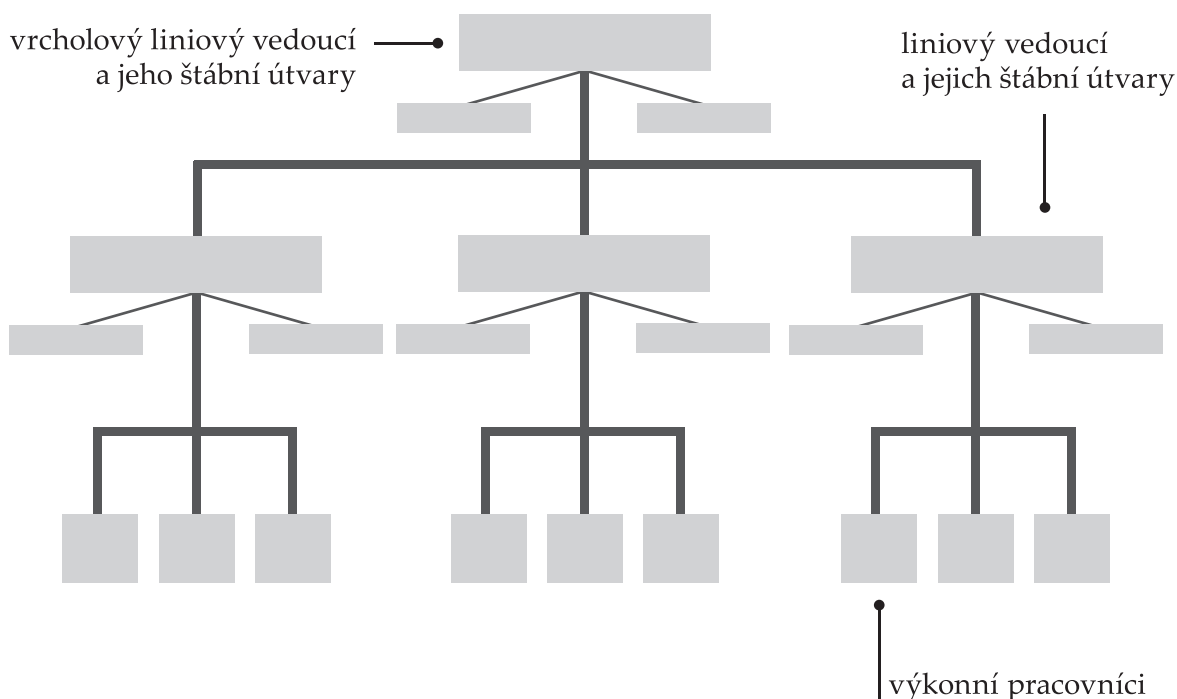


NEVÝHODY

- vysoké nároky na liniové vedoucí
- zvyšuje se centralizace řízení
- snižuje se kvalita rozhodování
- klesá ekonomická pružnost



Liniově-štabní OS



HLAVNÍ ZNAKY

- základ tvoří liniové útvary v čele s liniovými vedoucími, kteří mají k dispozici štabní útvary s odborníky a specialisty různých profesí
- štabní útvary připravují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích (vedoucí štabních útvarů nemají příkazovací pravomoc)
- liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor všech námětů štabních útvarů, schvaluje je a pouze on je předává (formou příkazů) nižším organizačním složkám



UPLATNĚNÍ

- dnes uplatnění v mnoha podnicích i v modifikovaných podobách liniovo-štabní organizační struktury



VÝHODY

- uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími
- zvyšuje se kvalita řízení
- ulehčení práce liniovým vedoucím

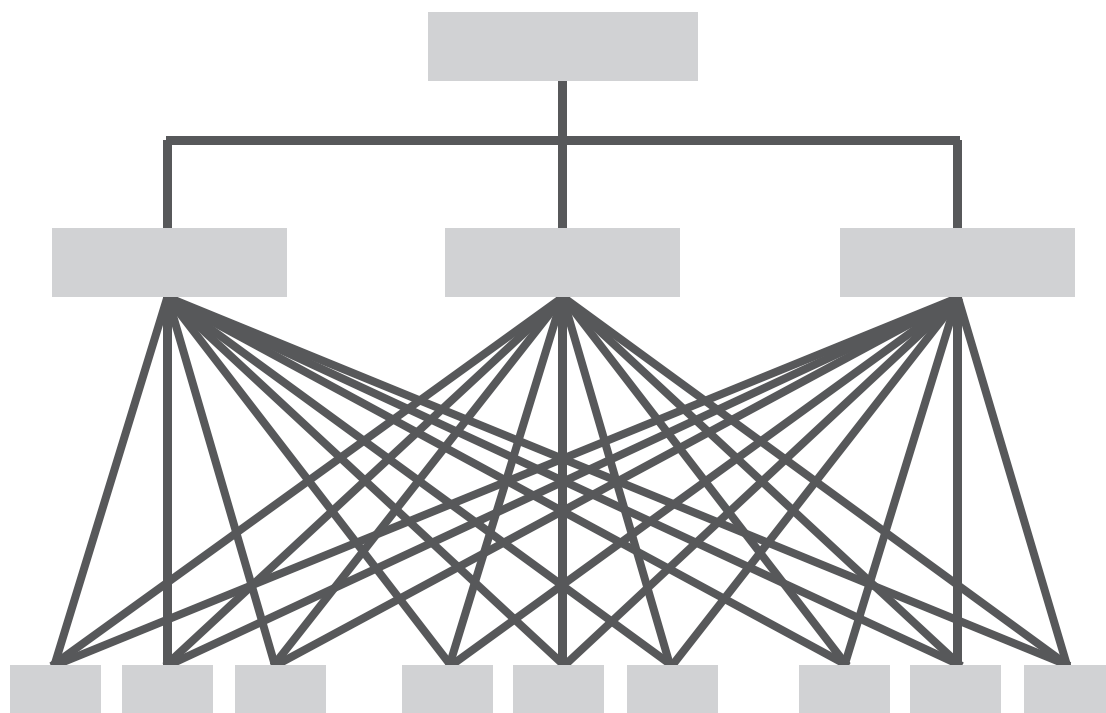


NEVÝHODY

- nárůst štabních útvarů
- neformální obcházení liniových vedoucích



Funkční OS



HLAVNÍ ZNAKY

- specializace řízení, působnost specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení na čele s vedoucími, kteří mají pravomoc plnit tyto funkce a působit na příslušný objekt řízení v rámci své specializace
- objekt řízení je podřízen vícerym řídicím pracovníkům



UPLATNĚNÍ

- málo uplatněný (F. W. Taylor - při řízení dílen), ujala se tzv. funkcionálka (funkcionální organizační struktura)



VÝHODY

- specializace práce
- zvyšuje se kvalifikovanost řízení
- efektivní využívání zdrojů
- umožňuje odborný rozvoj pracovníků
- lepší reakce na změny

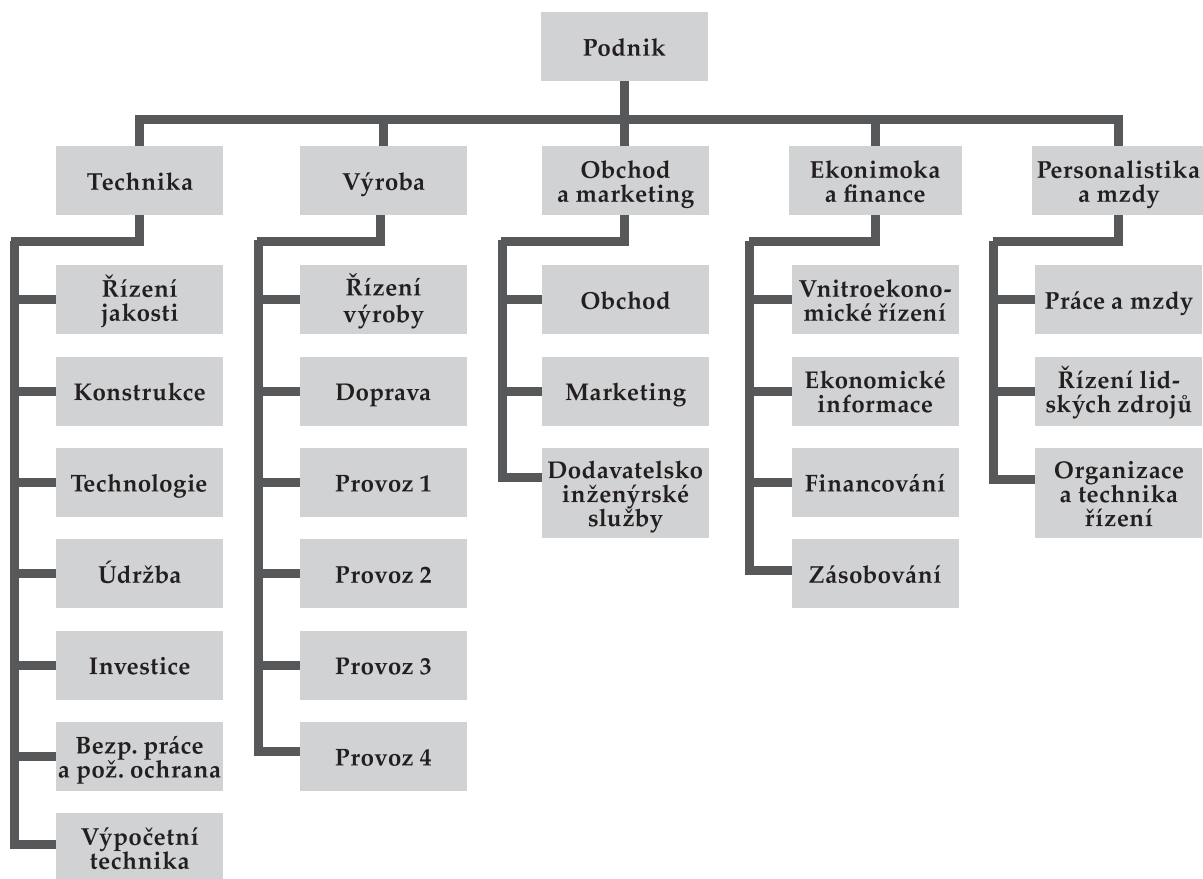


NEVÝHODY

- nejednotnost příkazů a vedení
- zdražuje řídicí aparát
- stěžuje systémový přístup



Funkcionální OS



HLAVNÍ ZNAKY

- členění jednotlivých útvarů podniku podle stejnorodých příbuzných činností
- na nejvyšší úrovni podniku jsou vytvářeny funkční útvary na čele s funkčně specializovanými vedoucími



UPLATNĚNÍ

- v menších podnicích, kde by byla objektová struktura neefektivní pro malý rozsah výroby a územní členitost
- ve větších podnicích s omezeným sortimentem a územní koncentrací výroby



VÝHODY

- jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí
- důsledná dělba práce, využití specialistů
- stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací
- podmínky pro unifikaci prací
- vysoká statická efektivnost

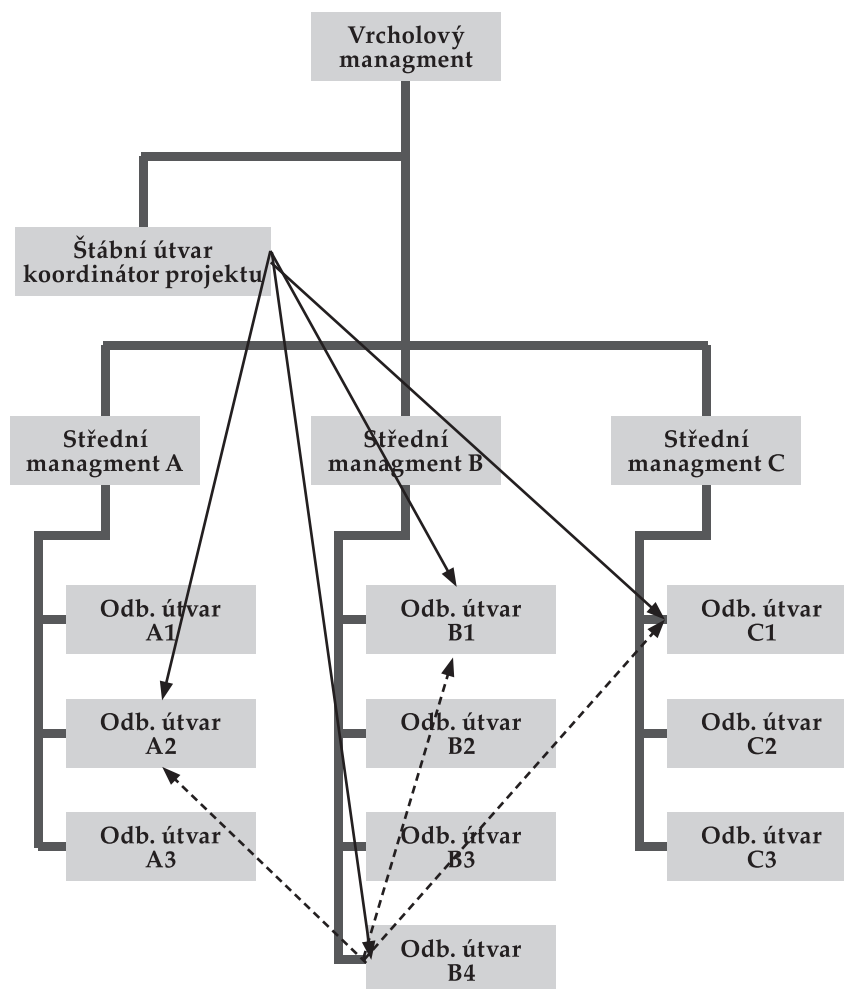


NEVÝHODY

- nutná koordinace specializovaných útvarů
- malé předpoklady pro výchovu budoucích TOP managerů
- menší inovační aktivita
- problematická koordinace mezi útvary
- problémové určení přesného podílu na výsledku společné práce



Projektová OS



HLAVNÍ ZNAKY

- koordinace prací s vypracováním projektu, na kterém se účastní odborné útvary a koordinátor projektu, podřízený liniovému vedoucímu na dané úrovni
- koordinátor sleduje průběh a realizaci projektu, koordinuje vzájemné vztahy mezi participujícími útvary a pracovníky, má jen omezenou pravomoc
- dočasná působnost



UPLATNĚNÍ

- při řešení koncepcí rozvoje podniku, dlouhodobých rozvojových programů apod., kde je nutná účast více interních i externích odborníků



VÝHODY

- propojení aktivit potřebných pro splnění projektu
- zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku
- podmínky pro pružné plnění úloh
- podmínky pro bezporuchové plnění úkolů
- odlehčení vedení od operativních činností



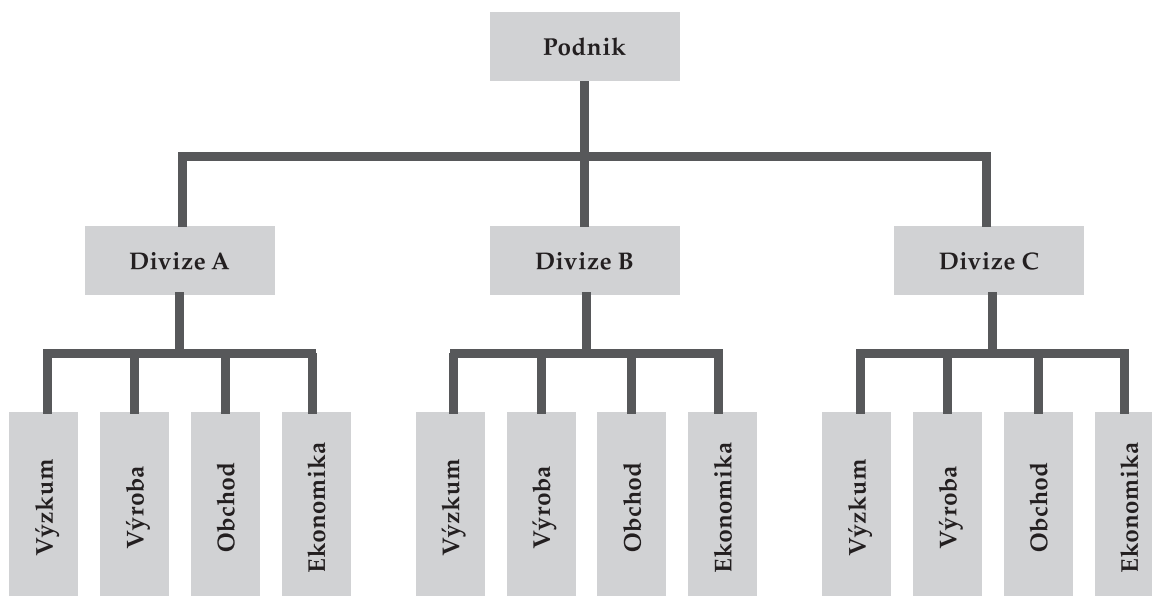
NEVÝHODY

- koordinátor není plně zodpovědný za zpracování projektu



Divizní OS

Divize je relativně samostatná a ekonomicky autonomní, komplexně vybavená, vnitřní organizační jednotka.



HLAVNÍ ZNAKY

- organizační strukturalizace podniku na útvary podle objektů: výrobků, území, odběratelů
- aktivity potřebné k produkci výrobku či služby jsou sloučeny do jedné organizační jednotky s vysokou autonomií - divize



UPLATNĚNÍ

- ve větších podnicích se širokým výrobním sortimentem, rozsáhlejší území rozptýlenosti výroby i odbytu
- v podnicích s odběrateli vázanými na určitý sortiment výroby



VÝHODY

- podmínky pro decentralizaci rozhodování
- výrazně vyšší efektivita
- příznivější ekonomické výsledky
- lepší znalosti tržního prostředí
- vyšší flexibilita vůči potřebám trhu
- vyšší iniciativa, zodpovědnost, inovativnost



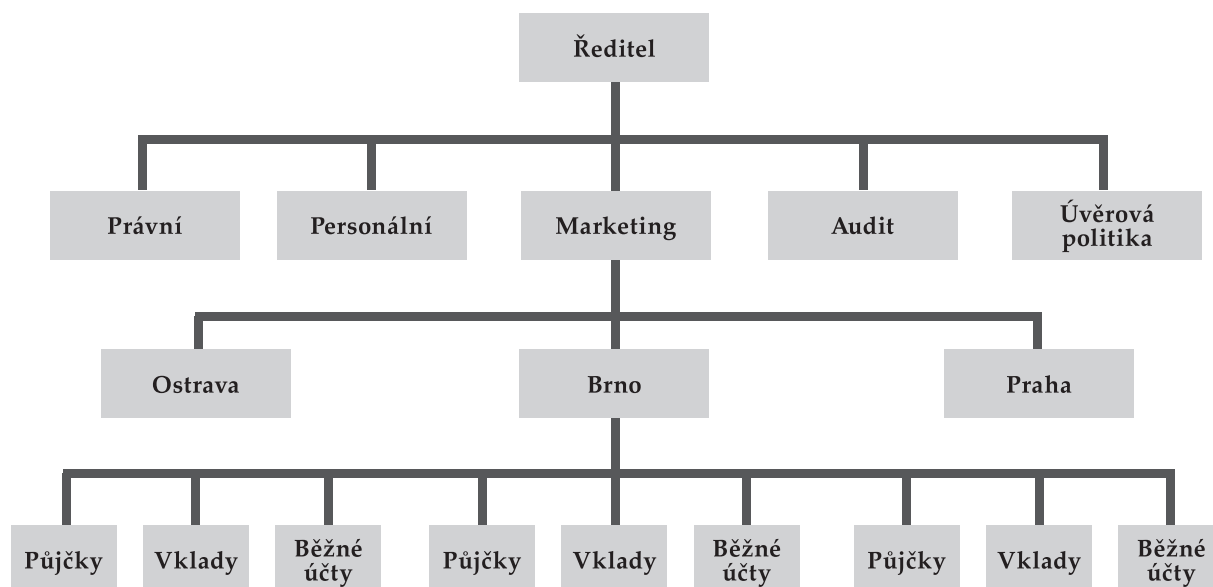
NEVÝHODY

- snaha o totální osamostatnění
- konflikty při alokaci zdrojů
- sklony ke vzájemné konkurenci a nevráživosti u objektových organizačních jednotek
- v některých případech nutnost zesílené koordinace
- centrální vedení je považováno za zátěž

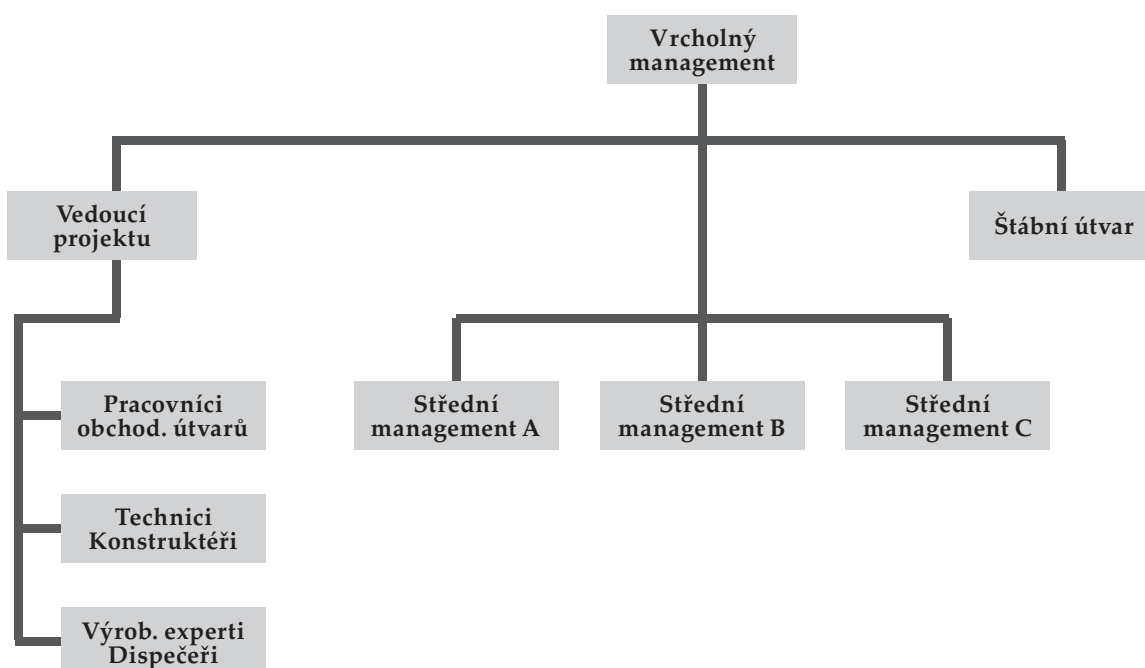


Hybridní OS

V praxi se používá různá kombinace organizačních struktur funkčních a divizionálních, čímž vznikají hybridní (jinak také heterogenní) organizační struktury. Centralizované funkce zajišťují jednotné řízení divizí a zároveň je poskytována autonomie divizím k plnění jejich specifických úkolů.

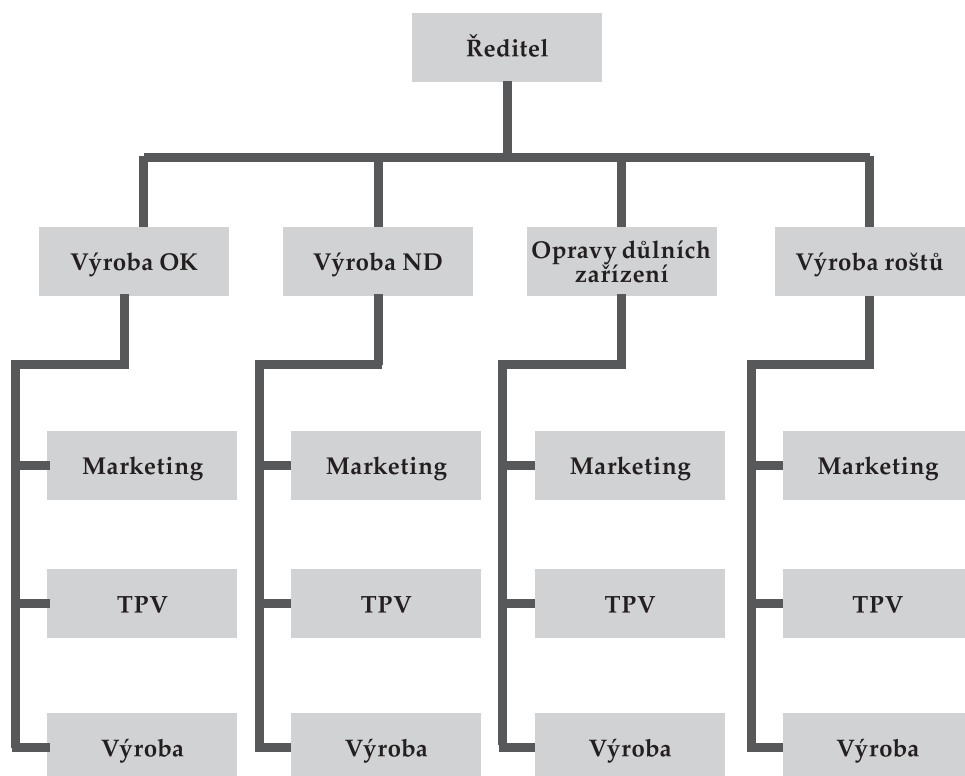


Projektová OS





Výrobová OS



HLAVNÍ ZNAKY

- z existující organizační struktury podniku se vyčleňují dočasné útvary (projektové skupiny, pracovníci) za účelem vypracování projektu
- pracovníci začlenění do projektové skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu, který podléhá příslušnému liniovému vedoucímu



UPLATNĚNÍ

- při řešení koncepcí rozvoje podniku, dlouhodobých rozvojových programů a pod., kde je nutná účast více interních a externích odborníků
- při řešení náročných úloh



VÝHODY

- propojení aktivit potřebných pro splnění projektu
- zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku
- koncentrace specialistů na projekt
- podmínky pro bezporuchové plnění úloh
- odlehčení vedení od operativních činností

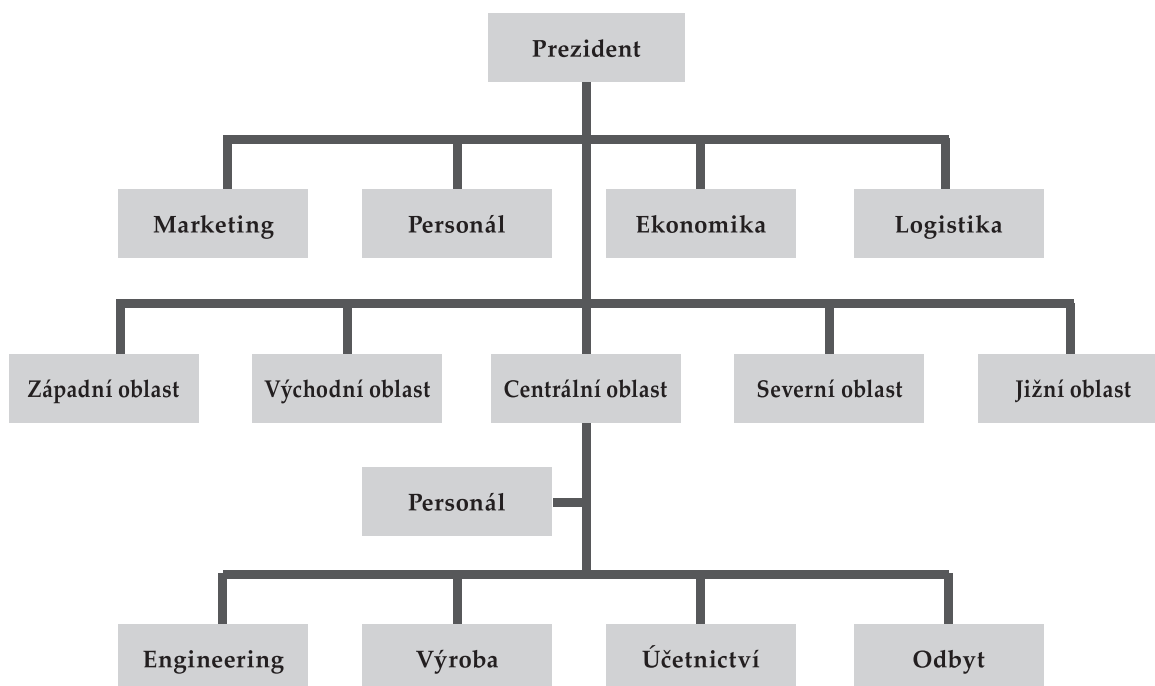


NEVÝHODY

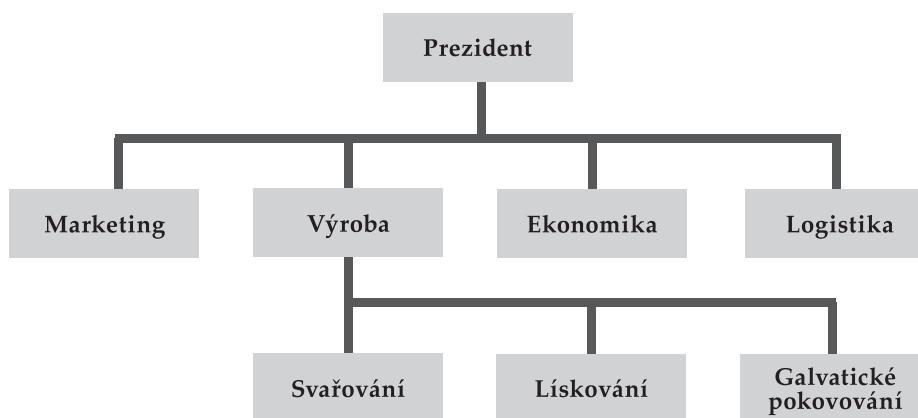
- problémy při budování projektové skupiny
- potřeba schopného vedoucího projektové skupiny
- problémy se zpětným zařazováním pracovníků po skončení projektu



Oblastní (teritoriální OS)



Procesní OS



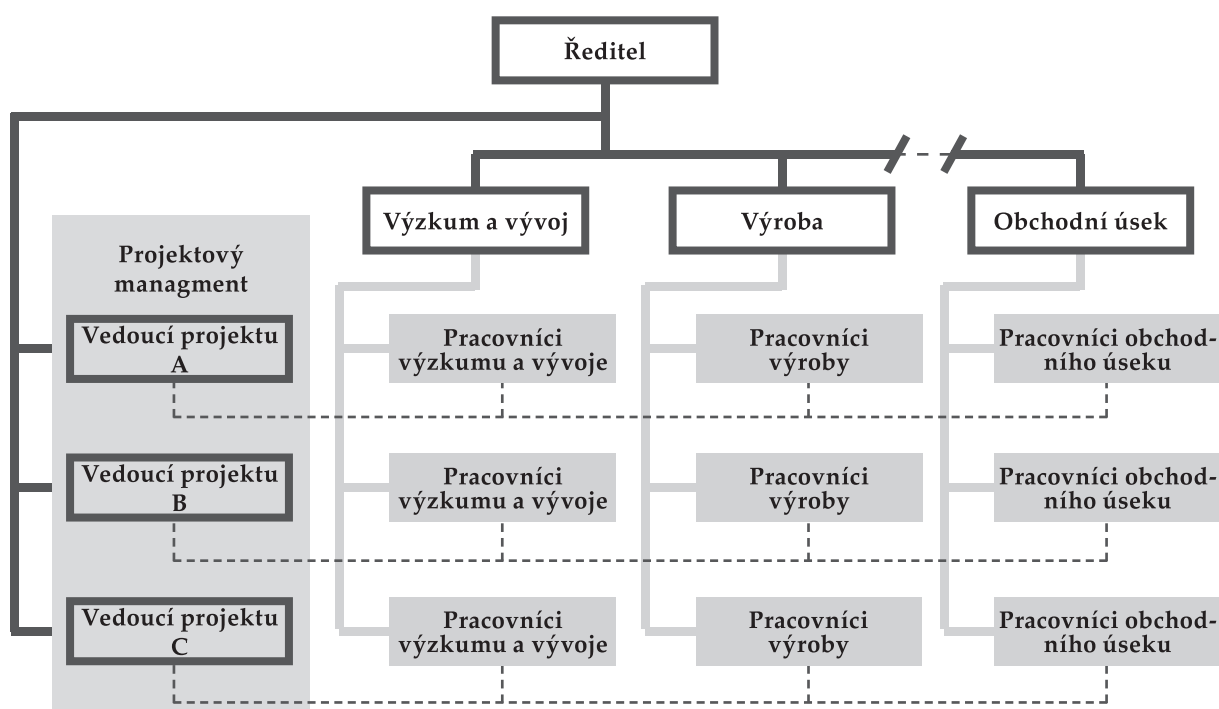


Adhokratické - účelově neorganizované

- maticové, mřížkové
- síťové - vnitro-podnikatelské jednotky (améby, buňky), firem, volných skupin, flotilové, franchizing
- paralelní - týmy, autonomní pracovní skupiny, řešitelské týmy

Jsou účelově neorganizované struktury s nehierarchickou stavbou. Důraz je u nich kladen na neformální vztahy, na zkušenosti a znalosti pracovníků, na jejich součinnost při řešení problémů. Jedná se o struktury pružné a přizpůsobivé, ve kterých jsou respektovány zájmy a individualita pracovníků. Prioritou je sdílení informací a trvalá, bezbariérová komunikace.

Maticová OS



Legenda:

liniové řízení

funkční řízení

funkční součinnost



HLAVNÍ
ZNAKY

- z struktura je založena na soustředění příslušných specialistů jednotlivých útvarů podniku potřebných pro řešení projektů (úkolů), v rámci projektových skupin
- pružná organizační forma s dočasnou působností
- pracovníci těchto útvarů mají dvojí podřízenost - svému vedoucímu odborného útvaru, kde si plní běžné pracovní úkoly a vedoucímu projektu při řešení projektu



UPLATNĚNÍ

- při řešení úloh mimořádně významných a rozsáhlých, náročných na centrální starostlivost
- ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry



VÝHODY

- možnost řešení více projektů souběžně
- účinnější využití specialistů a specifických zařízení (ve více týmech současně)
- dosahování synergických efektů
- podmínky pro pružné plnění úkolů
- dosahování kvality práce při nižších nákladech



NEVÝHODY

- složité uplatnění této struktury
- nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury
- složitost koordinace s ostatními útvary podniku
- problémy při budování projektových skupin

Amébová OS

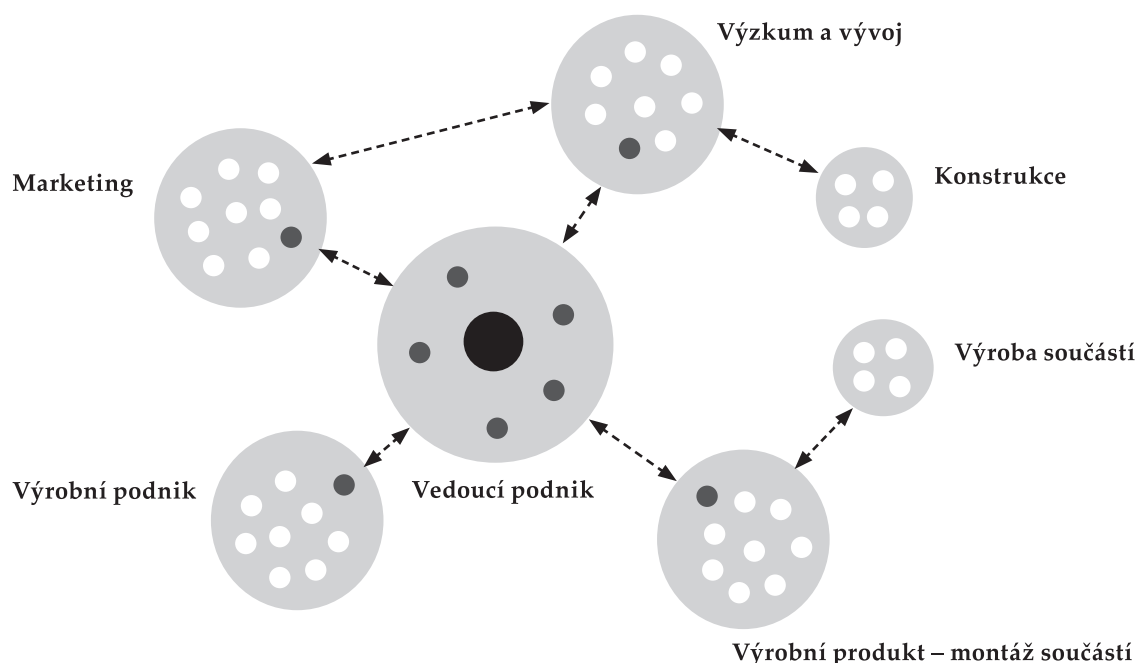
Améba je jednobuněčný organismus bez pevné buněčné blány, měnící svůj tvar.



HLAVNÍ
ZNAKY

- nezávislé, vysoce autonomní útvary s 3-50 zaměstnanci (výrobní jednotka - Japonsko max. 50 zaměstnanců USA - 120 zaměstnanců)
- vznik, zánik, slučování a dělení při překročení velikosti (prvek virtuality)
- vedení se skládá z vlastníka, TOP managementu a delegovaných zástupců améb
- TOP management rozhoduje o strategii a poslání firmy, financování, standardech a pravidlech, komunikačním systému
- amébám je umožněno vlastní řízení v oblasti personální účetní, dodavatelsko odběratelských vztahů, tvorby a určení zisku

Firemní síťová OS





**HLAVNÍ
ZNAKY**

- vznikají na základě smluvních vztahů
- smlouvy i partneři se pružně mění podle tržní situace
- účastníky jsou většinou menší firmy (MSP - malé a střední podniky), které se snaží spojením společných sil čelit konkurenci (společné sdílení rizika)
- v centru je obvykle vedoucí firma, která si ponechává koordinační funkci v oblasti financování, plánování, podnikatelských aktivit



VÝHODY

- pružnost
- inovativnost
- velká přizpůsobivost
- rychlé reakce na změny a nové požadavky

Volné skupiny (freelancers)

Jsou vytvářeny podnikatelskými subjekty k řešení určitého úkolu (projektu), po ukončení projektu zanikají. Jsou založeny na smluvním vztahu mezi firmou a pracovníky „na volné noze“.

Franchising

Je právo dělat nebo používat něco, co poskytuje jeden podnik druhému, např. obchodní název, speciální prodejní techniku pro určitý trh atd. Často velký podnik uzavře s druhým samostatným podnikem smlouvu, na jejímž základě mu postoupí právo realizovat zboží nebo služby pod svým obchodním názvem. Jde o rozšířenou formu integrace velkých a malých podniků, zejména v oblasti odbytu.

Autonomní pracovní skupina

Jedná se o pracovní skupinu několika pracovníků (cca do 20) k řešení určitého komplexního výrobního úkolu (např. kompletní montáž přístrojů). Představuje základní článek výroby. Pracovní skupina samostatně rozděluje a organizuje práci mezi pracovníky skupiny, včetně agendy týkající se práce, plně zodpovídá za vykonanou práci, její kvalitu, kontrolní činnost, výrobní zařízení, spolurozhoduje o použitých pracovních metodách, o odměně za provedenou práci, o pracovním prostředí, zajišťuje péči o výrobní zařízení, nářadí apod. Ze svého středu si volí zástupce, který skupinu reprezentuje navenek.

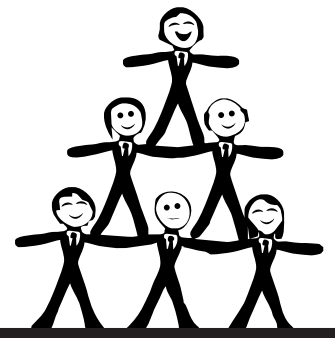
Řešitelské týmy

Bývají ustavené pro řešení náročných, méně členitých úkolů. Složení týmu odpovídá požadovaným odbornostem, jsou interdisciplinární. Členové týmu jsou delegováni svými organizačními jednotkami, v týmu však nezastupují svou organizační jednotku, ale svou profesní odbornost (delegováním se nemění postavení pracovníků v mateřských útvarech). Výsledkem činnosti týmu nejsou rozhodnutí, ale doporučení (delegována je pouze činnost, nikoliv pravomoc). Úlohy týmu mohou mít charakter konzultační, oponentský, pracovní a řešitelský.



Ostatní

- strategické obchodní jednotky
- fraktály
- strategické a volné aliance atd.



Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)



HLAVNÍ ZNAKY

- jedná se o organizační podsystém firmy, jemuž je delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější i vnitřní podnikatelské činnosti
- jsou zaměřeny na určitý výrobek nebo výrobkovou řadu
- v čele stojí obchodní manažer s obchodními pravomocemi, jako ředitel samostatné firmy
- strategie je řešena dohodou s centrem, centrum rozhoduje v oblasti kontroly a účetnictví



UPLATNĚNÍ

- ve velkých firmách, které již nejsou schopny adekvátně reagovat na požadavky trhu



VÝHODY

- snadnější možnost vytvoření aktivního vnitřního podnikatelského prostředí
- snadnější vytvoření participačního systému
- pružná, přehledná a relativně prostá organizační struktura SBU
- snadnější koordinace v rámci SBU



NEVÝHODY

- riziko odklonu od strategie firmy
- sklony ke vzájemné konkurenci a nevraživosti mezi jednotlivými SBU
- nebezpečí kompetenčních sporů
- možná nekoordinace právních závazků vůči externím partnerům

Strategická aliance

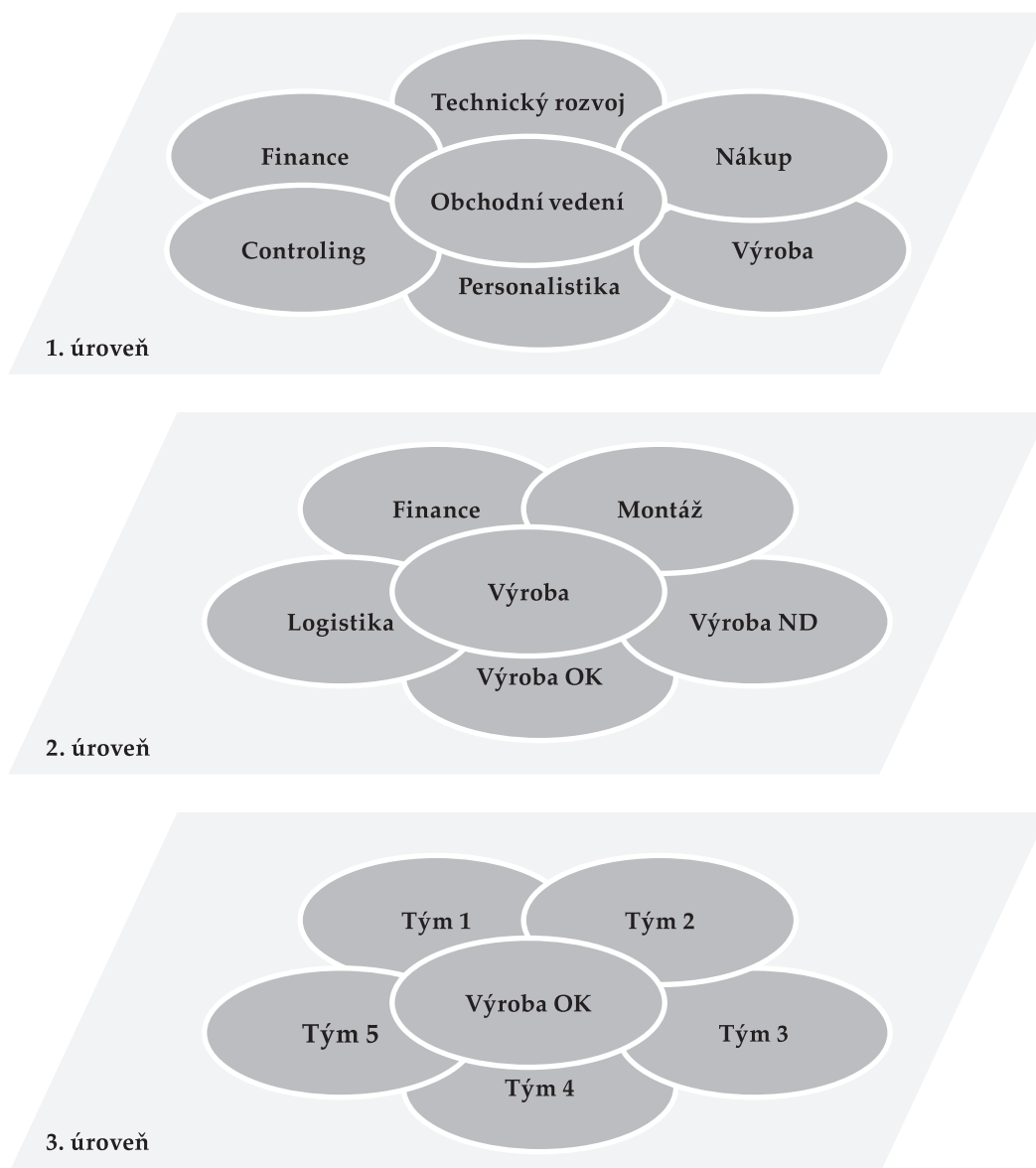
Organizačně právní forma mezinárodní spolupráce – společné podnikání (např. v automobilovém průmyslu). Je vymezena oblast, způsob a doba spolupráce i řešení případných konfliktů (počítá se i s možností odstoupení partnerů). Prioritou je aktivace silných stránek partnerů a zlepšení nebo odstranění slabých stránek. Jeden z typů strategické aliance je „joint ventures“ (společné podnikání, spojené riziko), výzkumné a marketingové dohody, dohody o výměně licencí a know-how.



Volné aliance

Jsou založeny na společných ekonomických zájmech podnikatelských subjektů (často teritoriálně odloučených). Vztahy jsou utvářeny časově omezenými smluvními dohodami (součástí může být i vklad do společného vlastnictví), mohou vznikat i na principu virtuálních podniků.

Fraktálové OS



- jde o samostatné vnitropodnikatelské jednotky (firmy ve firmě)
- novým prvkem jsou týmy strukturované v hierarchických úrovních
- horní úroveň plní funkce, na které spodní úroveň nestačí
- samy se restrukturalizují, vznikají a zanikají
- cíle jednotlivých úrovní jsou konzistentní
- orientace na procesy a zaměstnance
- jednotlivé vnitropodnikatelské jednotky vystupují, i navzájem, zároveň v roli zákazníka a dodavatele



HLAVNÍ
ZNAKY



Dosahování výsledků

Proto, aby pracovník dosahoval výsledků, je zapotřebí aby měl komplexní soubor předpokladů. Jestliže se podíváte na výsledek v jeho skutečné podobě, zjistíte, že to je něco, co je finálním stavem. Považujte prosím výsledek za výrobek/produkt. Tedy za něco konkrétního, co vzniklo správným a řádným prováděním/ vykonáváním konkrétní činnosti.

Produktem například může být i uklizená chodba, správně namarkované zboží, doplněný sklad, atp.

Ať už malá skupina nebo velká organizace, vždycky je zapotřebí dosahovat výsledků. Tvořit produkt, dodávat službu nebo generovat hodnoty. Je jedno, jak to nazvete. Důležité je **dosahovat hodnotného výsledku, který lze uvnitř nebo vně organizace vyměnit za něco jiného.**



PŘÍKLAD

Výsledek není činnost. Výsledek je něco, co lze pojmenovat jako podstatné jméno nebo sloveso ve tvaru dokonavého vidu.



- Tedy výsledek práce uklízečky není uklízení, nýbrž uklizená podlaha.
- Výsledek práce obchodníka není prodávání/obchodování, nýbrž množství uzavřených smluv hodnotě 150.000,- Kč.
- Výsledek práce manažera finančního oddělení není řízení lidí, nýbrž souhrn několika ukazatelů jako je:
 - žádné pohledávky po splatnosti
 - všechny finanční vztahy jsou v pořádku vůči zaměstnancům, dodavatelům, akcionářům apod.
- Výsledek práce vývojového konstruktéra není vyvíjení a konstruování, nýbrž zcela konkrétně navržený inovativní koncept, který má vyšší účinnost než ten předchozí
- Výsledek práce architekta není kreslení, nýbrž zcela jasně a konkrétně navržený projekt stavby, který je technicky i místně realizovatelný a shodný s daným územním plánem za předpokladu hospodárnosti a úspory času při jeho realizaci.



CVIČENÍ

Jaké činnosti vykonáváte vy? A jaké výsledky u každé činnosti máte dosahovat?



CVIČENÍ

Jaké výsledky jsou u každé činnosti, kterou vykonáváte, obvyklé?

Jakých nejlepších výsledků jste u každé činnosti, kterou vykonáváte, dosáhli? Co jste udělali dobrě?

Jakých nejhorších výsledků jste u každé činnosti, kterou vykonáváte, dosáhli? Co vás to naučilo?

Máte definovány činnosti u všech pracovníků vašeho týmu?

Znají vaši pracovníci výsledky, kterých mají dosahovat? (Vnímejte toto cvičení jako zpětnou vazbu o jejich aktuální znalosti. V první řadě se tedy pouze ptejte a teprve následně s nimi diskutujte, napovídejte a řešte společně.)



Činnosti a jejich výsledky pod kontrolou

Když už víte, co znamená organizace a znáte základy jejího organizování, přichází moment, kdy celý systém harmonicky nastavíte.

V předchozím setkání jste probrali cíl, smysl a vizi vaší organizace, pojd' me si to ještě jednou ujasnit.



CVIČENÍ

Uvedte prosím ještě jednou odpovědi na níže položené otázky s předpokladem, že na předchozím setkání jste se s tím už setkali a od té doby jste měli možnost nad tím přemýšlet.

Cíl mojí organizace je:

Účelem práce v mé organizaci je:



Nyní si projdeme krok za krokem postupem pro nastavení organizování tak, abyste jej byli schopni kdykoliv zopakovat, bez ohledu na to, jakou činnost/aktivitu/proces organizujete.

Představte si pro jednoduchost, že nyní vezmete nějakou aktivitu/činnost, kterou vykonáváte, a chcete ji učinit předatelnou, protože ji chcete delegovat. Pojďme se podívat na to, jak postupovat, aby to fungovalo v reálném profesním životě.

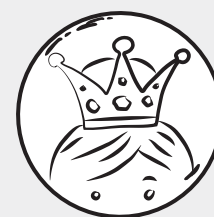
Zvolili jsme psaní v první osobě jednotného čísla pro snadnější sžití a píšeme o relativně jednoduché činnosti z hlediska formy, naopak relativně náročné činnosti z hlediska jejího obsahu.

Název činnosti



PŘÍKLAD

Péče o VIP klienty (mohli bychom nazvat Key account manager, avšak bez prodejní složky)



Pojmenováním dané činnosti nebo souboru činností, které můžete sdruženě nazývat „pracovní pozice“, to začíná. Je vhodné, abyste měli jasno v tom, že pojmenování činnosti je v souladu s jejím obsahem. Je to sice triviální, ale možná byste se divili, s čím už jsme se měli šanci setkat, například že v některých organizacích pracovní pozici „Uklízečka“ říkají „Design podlahových krytin“, nebo „Podomní prodejce“ je pro svou neoblíbenost uváděn jako „Tazatel“, případně „Výzkumník veřejného mínění“.

Výsledek činnosti



PŘÍKLAD

Všichni VIP klienti mají optimální množství pozornosti, péče a cítí se komfortně. Mají dostatečný prostor pro hodnocení našich služeb a vnímají, že nasloucháme jejich pochvalám i návrhům na zlepšení. O tom, jakým způsobem jsme naložili s návrhy na zlepšení, je informujeme a navíc jim dáváme najevo, že nás zajímají nejen jako klienti, nýbrž jako lidé, kteří jsou pro nás důležití. Od spokojenosti klientů se odvíjí objem odebraných služeb/zboží a zároveň, že jsou klienti ke společnosti loajální a neodcházejí ke konkurenci.



Všimněte si prosím, že výsledek nemusí být zdaleka jen jeden. Může jich být opravdu mnoho. A navíc je zcela v pořádku, že se výsledky jako takové mohou vzájemně doplňovat či mohou být v konkrétní symbióze, tedy jeden nemůže existovat bez druhého. Z předchozích cvičení již víte, že to, co se hodnotí a má významnost, je právě a jedině onen výsledek.



TIP

Pozor na častou chybu související s optimálním množstvím pozornosti a četností kontaktování daného klienta. V současné době pracujeme ve velmi rychlém tempu a ani si nevšimneme, že od posledního setkání s významným klientem uplynuly už více než 3 měsíce. To se stává i těm nejlepším. Proto je velmi důležité další setkání nebo jiný kontakt s klientem naplánovat do kalendáře, diáře nebo CRM (Customer Relationship Manager - systém usnadňující řízení vztah se zákazníky). Tato drobnost může často znamenat významný rozdíl mezi vámi a konkurencí.

Cíl činnosti



PŘÍKLAD

Každý měsíc dosáhnout optimálního výsledku u náhodné 1/6 všech VIP klientů a provést o tom záznam. Pochvaly předat člověku, který se stará o PR v organizaci, aby se děkovnými dopisy pochlubil i ostatním pracovníkům, stávajícím klientům a také potenciálním zákazníkům v časopise organizace. Návrhy na zlepšení bezodkladně předat nadřízenému s kompletním návrhem na jejich realizaci. Sledovat objem odebraných služeb a ihned intervenovat v případě, že nedosahuje u daného klienta obvyklé výše. Každý měsíc, týden před jeho koncem, umístit záznam o své činnosti na síťové úložiště oddělení XY.



Zde u cíle počítáte s tím, že výsledek je již znám, takže jen určujete, jakého cíle je zapotřebí danou činností dosahovat (jedná-li se o rutinní činnost), případně dosáhnout (jedná-li se o unikátní činnost). Dále určujete přesně to, co znamená dosáhnout cíle (je-li možné kvantifikovat, použijete konkrétní číslo/čísla). Čím přesnější je stanovení cíle, tím lépe je možné jej dosáhnout i kontrolovat.

Dále také můžete určit, což jste v tomto případě udělali, jak naložit s tím, co je při plnění cíle zjištěno:

- o návrzích na zlepšení je nadřízený bezodkladně informován s tím, že nedostává pouze informaci, nýbrž kompletní návrh na to, jak s informací naložit, aby jen mohl rozhodnout o provedení, případně vrátit pracovníkovi k přepracování/ doplnění;
- o pochvalách je hlavně informován pracovník, který s nimi dále nakládá (dokonce jste nastínili i z jakého důvodu a jak s nimi nakládá) a nadřízený je o nich informován v měsíčním reportu o výsledcích, případně na vyžádání, není-li dohodnuto jinak;
- nejpozději týden před koncem daného měsíce jste stanovili jako nadřízený povinnost uložit záznam o činnosti pracovníka na předepsané místo; zejména z toho důvodu, abyste byli schopní zkontrolovat jeho výsledky, podle nich jej odměnit/pokárat a nakonec, abyste sami měli podklady pro výkaz činnosti za svůj svěřený úsek/oddělení.



Smysl činnosti



PŘÍKLAD

Hlavním důvodem, proč je tato činnost vykonávána, je dodržování motta „zákazník je na prvním místě“. Chceme dávat přirozeně najevo všem VIP klientům, že si jich vážíme a představují pro nás nejen zdroj obživy, nýbrž také obchodní partnery, kteří jsou pro nás jako přátelé. Vztahy jsou pro nás klíčové. Stejně tak, jako je pro nás přirozené komunikovat s přáteli a rodinou, tak je pro nás přirozené komunikovat s VIP klienty. Naslouchat jim v tom, čím bychom pro ně mohli být více prospěšní, stejně tak naslouchat i tomu, proč spolupracují právě s námi a co se jim na nás líbí. To, co bychom měli změnit/upravit, abychom je více podpořili, ihned uděláme, pokud to bude v našich silách. Proč spolupracují právě s námi, použijeme jako motiv pro získání dalších takových klientů.



Všimněte si, jak je popsáný smysl. Smysl, tedy účel činnosti je v podstatě to nejdůležitější, neboť bez jeho pochopení nikdy nelze dosáhnout cíle správně. Je úplně v pořádku, když popíšete výsledek jednoduše. Je také v pořádku, když i cíl činnosti bude popsán jednoduše. Nemá smysl nic komplikovat, naopak. Čím jednodušší popis bude, tím snazší bude jeho pochopení. Ale u účelu je to obráceně. Účel musí být samozřejmě také napsaný jednoduše, ale nesmí být stručný. To by byla chyba. Účel je to, co dává věcem smysl. Je to příběh, který musí vtáhnout každého, kdo jej má dodržovat/naplňovat. Protože, když to dává smysl, jak člověku, který vykonává danou činnost, tak i adresátovi dané činnosti (v tomto případě se jedná o VIP klienta), tak to oba činí šťastnými a naplňuje to jejich život.

A v opačném případě? Představte si, že budete dělat práci, která vám nedává smysl, nebo ještě hůře, její smysl nechápete. Opravdu. Představte si to. Jak se budete cítit ráno při cestě do práce? A jak se budete cítit v neděli večer, když si pomyslíte, že zítra ráno zase vstáváte...

Předpoklady pro správné vykonávání činnosti



PŘÍKLAD

a) Nezbytné

- Vynikající dovednost komunikovat
- Příjemný hlas, vzhled a nekonfliktní povaha
- Dovednost přijmout pochvalu i kritiku
- Dovednost navázat porozumění
- Obliba v poznávání nových lidí
- Vynikající znalost českého jazyka
- Komunikativní znalost anglického jazyka



b) Zbytné výhodou

- Zkušenosti z call centra
- Zkušenosti s jednáním s VIP klienty
- Komunikativní znalost německého jazyka
- Doložitelné nadstandardní obchodní výsledky





Představa, že budete danou činnost delegovat, vyvolává jisté podmínky. Nyní totiž tuto činnost vykonáváte vy. To, že ji nevykonáváte tak, jak byste si představovali, rozhodně není slučitelné s myšlenkou, že činnost delegujete člověku, který je méně schopný, ale bude mít na to více času. To situaci nezachrání. VIP klienti vás zcela a úplně akceptovali, pravděpodobně jste je získali i právě vy samotní, takže byli ochotní vzhledem k vzájemným vztahům občas přimhouřit oko.

Nyní ale chcete tuto činnost delegovat. Tedy se vším všudy. Bez kompromisů. Takže člověk, který vás nahradí, vás musí nahradit s grácií. A vy také chcete, aby to převzal někdo, kdo bude opravdu dosahovat takových výsledků, jakých má. Aniž byste museli trhnout hrůzou, zda to udělá zcela a řádně.

Schválně jsme zde zvolili příklad, který je pro mnoho lidí téměř nepředstavitelný. Už jen tím, že přijmete myšlenku, že i něco podobného je možné delegovat, velmi výrazně tím otevřete svojí mysl.

Všimněte si prosím na rozdělení předpokladů:

a) Nezbytné

- Musí mít ještě před tím, než začne vykonávat onu činnost
- To, že splňuje předpoklady, umožňuje, že se člověk může o převzetí činnosti ucházet
- Může jich být tolik, kolik potřebujete; dbejte však na to, zda jsou takto definovaní lidé k dispozici, protože jejich dostupnost ovlivňuje to, jak bude pozice nákladná i to, jak dlouho bude trvat její obsazení



b) Zbytné

- I zde je na vás, kolik jich bude; většinou se jedná o to, co je výhodou při ucházení se o pracovní činnost
- Čím více zbytných předpokladů daný uchazeč splňuje, tím je pro vás výhodnější, neboť se zkracuje jeho výcvik směrem k mistrovství



Vnímejte prosím jednoznačnost v popisu předpokladů. Klidně byste mohli napsat zaužívané floskule „flexibilní“, „komunikativní“, „odolný vůči stresu“, ale co by to skutečně způsobilo?

V případě uvádění předpokladů je zcela v pořádku, když do této kategorie také zahrnete to, co musí pracovník získat/naučit se například během prvního měsíce zkušební doby, případně do konce zkušební doby apod.

Je to jednodušší i z hlediska kontroly, zda jeho etablování v nově přijaté/získané činnosti probíhá řádně a správně.

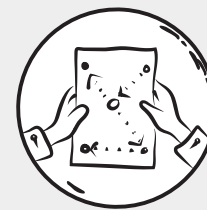


Postavení v organizaci



PŘÍKLAD

- Nadřízeným bude vedoucí obchodního oddělení.
- Podřízení pracovníci nejsou.
- Zastupován bude obchodníkem, který VIP klienta získal a v jeho nepřítomnosti nadřízeným.
- V průběhu své pracovní činnosti obvykle komunikuje s obchodníkem, pracovníkem PR, nadřízeným a samozřejmě VIP klienty.
- V případě mimořádných okolností komunikuje s XY.



Tato kategorie jednoznačně vymezuje postavení člověka, který bude tuto činnost vykonávat. Dává mu tzv. pevné body. Tedy osoby, o které se může opřít, přijít za nimi pro radu a samozřejmě tím pádem určuje jeho bezprostřední okolí.

Když tuto činnost předáte někomu, kdo organizaci zná a pracuje v ní, je to jednodušší, neboť má už vybudované vztahy a vy tím jen usměrníte jeho pracovní komunikaci. U nově přijatého pracovníka se jedná o to, že mu vlastně dáváte najevo, že může mít pocit bezpečí. On získává pocit užitečnosti, neboť je zcela jasné, že někam patří a že je konkrétní součástí většího celku. Velmi silně je podporován jeho pocit důvěry v organizaci.

Povinnosti



PŘÍKLAD

- Každý měsíc být v kontaktu s minimálně 1/6 VIP klientů.
- Preferovat osobní kontakt, není-li možný osobní, tak akceptovat telefonní kontakt.
- V každé komunikaci klientům mimoslovně dávat najevo, že jsou pro nás důležití.
- Naslouchat a zaznamenávat všechna fakta, ať už jsou pozitivní nebo negativní.
- Poděkovat za každý názor.
- Zajímat se o klienta jako o člověka.



Zde si prosím všimněte, že "Povinnosti" je kategorie, kterou lze přeložit jako „Musím“. Je to něco, co je prostě dáno a nelze o tom za žádných okolností spekulovat. Vůbec není nutné, abyste zde popisovali konkrétní hodnoty nebo rozepisovali podrobnosti. Tato kategorie slouží k tomu, abyste vymezili pracovníkovi to, co po něm chcete, v rozsahu principů a pravidel.

Zodpovědnost za to, že



PŘÍKLAD

- Každý rok alespoň jednou osobně navštívím každého našeho VIP klienta.
- Každý VIP klient bude zcela autenticky a přirozeně vnímat, že si jej vážíme.
- Bude pečlivě a správně zaznamenáno, jak nás každý VIP klient vnímá a co máme zlepšit.
- Každý VIP klient bude opravdu velmi spokojený, že se o něj staráme právě my.
- Se každý VIP klient postupně stává naším obchodním přítelem a za žádných okolností nás nevymění.
- Budu hospodárně využívat svěřené zdroje pro plnění cílů.



Zde si prosím všimněte, že tato kategorie plynule navazuje na to, co bylo uvedeno v kategorii Povinnosti. Rozhodně to neopisuje, nýbrž zcela konkrétně rozvádí a zabývá se tím podrobněji. Představte si, že by tato kategorie mohla mít nadpis „Osobně se zaručuji/garantuji, že“.

Například věta „Každý rok alespoň jednou osobně navštívím každého našeho VIP klienta.“

1) Povinnost diktuje, že každý měsíc jsem v kontaktu právě s 1/6 VIP klientů, kteří ještě nebyli kontaktováni.

2) Zodpovědnost se však nezabývá tím stejným. Proč? Už to bylo určeno. Nýbrž doplňuje a rozvádí nezbytnost toho, aby pracovník garantoval, že osobní návštěva VIP klienta bude alespoň jednou za rok.

Kompetence



PŘÍKLAD

- Požádat nadřízeného o poskytnutí zvláštního zdroje pro péči o VIP klienty.
- Využívat firemní automobil.
- Vyzvat oprávněnou osobu o asistenci při komunikaci v VIP klientem.



Tuto kategorii byste mohli volně nazvat jako „Mohu“. Znamená to, že pracovník má plné právo požádat o vše, co je mu umožněno, a bezvýhradně to využít. To, jak má se zdroji nakládat, většinou specifikuje konkrétní popis vykonávané činnosti, tedy ani zde to nebude výjimkou (níže).

Je zapotřebí vědět, že jedno bez druhého nemůže fungovat. Chcete-li opravdu delegovat, pracovník musí dostat všechny tři kategorie (povinnosti, zodpovědnosti i kompetence). Neučiníte-li tak zcela a úplně, dostáváte se do pozice, kdy jste prostě jen zadali úkol. A když zadáte úkol, zodpovědnost za jeho splnění/vykonání je jen a pouze na vás. Dokonce při zadání úkolu musíte z principu uplatňovat více kontroly než při delegování. A také když zadáte úkol, pracovník se obvykle nenaučí zdaleka tolik, jako když jej vykonává jako převzatou/získanou činnost.



Popis vykonávané činnosti

Tato kategorie slouží zejména k tomu, abyste popsali vykonávání činnosti takovým způsobem, aby ji mohl vykonávat někdo jiný než vy. Tedy, abyste mohli očekávat, že ji daná osoba pochopí a bude provádět správně aktivity, které povedou k výsledkům.

Níže si všimnete i formy, kterou nelze přehlédnout. Za dobu, co se této oblasti věnujeme, jsme zjistili, že nejúčinnější je psát o nich v ich-formě. *Tedy v první osobě jednotného čísla, protože to má hned dva dopady:*

- a) čtenář se v tématu lépe orientuje, neboť si k němu nevědomě vytváří vztah
- b) i delší text či komplikovanější popis pojímá mnohem příjemněji, neboť je to psáno čtivou formou připomínající příběh, který právě probíhá.

Nemá smysl zde popisovat takové podrobnosti, které způsobí, že delegování jedné činnosti bude v rozsahu novely nebo románu. Také nemá smysl uvádět do popisu něco, co je sice jednoduché, ale podléhá změně častěji než jedenkrát ročně (tedy pokud nejste v organizaci, která má zvláštního pracovníka, jehož činnost na plný úvazek je udržování aktuálních systémových pravidel organizování).

Přemýšlíte-li, co si tedy počít, pomůžte selský rozum. Co je nutné, abyste mohli správně delegovat a organizovat?

- Pokud stačí jednoduchý a pochopitelný popis, od kterého můžete oprávněně očekávat, že se dané činnosti pracovník odpovědně ujme a bude fungovat, tak je to v pořádku.
- Pokud je zapotřebí proces popsat podrobněji, udělejte to klidně za pochodu, kdy se bude pracovník zaučovat a bude i jeho povinností vám pomáhat se vznikem tohoto organizačního nástroje. Nejdříve jej však na to připravte; tedy že bude jeho povinností i tato organizační aktivita. A po úspěšném dokončení jej odměňte. Ušetřil vám spoustu času, práce i peněz, protože se tím mnoho naučil. Když bude příště zaučovat nového kolegu, uvidíte, jak mu to půjde.
- Pokud jde o činnost, kterou je zapotřebí vidět vizuálně, klidně ke stručnému popisu natočte komentované video, které může v krátkém provedení vydat za desítky zbytečných a nejasných stránek s obrázky.



PŘÍKLAD

Hlavně buďte tvořiví. Neexistují hranice jiné, než které si sami vytvoříte. Pamatujte, když to uděláte dobře, bude mnohem jednodušší delegovat ostatním. Bude jednodušší zaučovat nové. Bude mnohem snazší organizovat, aniž byste u toho zpočátku museli být osobně. A nakonec inovovat a aktualizovat už budou moci lidé samotní. Vy jen zkontrolujete, zda to má všechny náležitosti. A to je princip organizování.



Osudem vedoucích pracovníků není skončit ve 40 letech na hraně šílenství a vyčerpání. Právě naopak, schopný vedoucí dovede vše zorganizovat a nastavit tak, aby vše fungovalo téměř samovolně, včetně růstu a vylepšování. A to nejdůležitější z čeho vychází, je vše uvedeno v této publikaci.

Pojďte se podívat na ukázkou popisu vykonávané činnosti.

Kontakt s VIP klienty



PŘÍKLAD

- 1. Hlavní kontakt je osobní.** Není-li možné potkat VIP klienta osobně, volím alternativní cestu telefonem, ve kterém vyjádřím upřímnou lítost nad tím, že jej nemohu vidět osobně. Emailový kontakt či kontakt SMS nebo jiný je nepřípustný. Tyto prostředky komunikace je možné využít pouze k tomu, kdy nemohu zastihnout VIP klienta k osobní či telefonické komunikaci a takto jej informuji o mém zájmu se setkat.
- 2. Osobní setkání volím na místě, které je pro VIP klienta komfortní.** Ideální je jeho oblíbená kavárna/restaurace, kde se cítí dobře, případně jeho zázemí. Při této příležitosti jej zvu a platím konzumaci. Je-li to nějaké luxusní místo, o kterém musím vědět dopředu, a nestačí mi na to vyhrazené zdroje, mohu požádat nadřízeného oficiální formou o vícenáklad.
- 3. V telefonu působím příjemně a nenuceně.** Nedojde-li v daném období k osobnímu setkání, je akceptovatelná tato forma. Opravdu mě každý VIP klient zajímá, neboť přináší zcela zásadní přínos pro naši organizaci. Smyslem tedy není získat další obchodní případ, naopak; smyslem je potěšit jej tím, že jsem si vzpomněl a že mi na něm záleží.



Obsahem přehledu vykonávané činnosti je optimální vysvětlení, co tedy má budoucí vykonavatel dělat. U jednotlivých bodů uvádíte jejich smysl v přirozené formě, která předpokládá takový intelekt pracovníka, že můžete očekávat pochopení. Zároveň očekáváte, že to pracovník bude vykonávat řádně a správně, aniž byste mu museli opakovaně vysvětlovat, co je jasně psáno.

Nebojte se popsat každou kategorii činností. Klidně včetně podkategorií. Dejte však pozor na to, abyste opravdu nezabředávali do přílišných podrobností. Každý člověk by měl mít jistou dávku přirozené volnosti v tom, jak se činnosti zhostí. Aby měl možnost do toho vložit kus ze sebe, čímž se činnost může stát jeho přirozeností.

Pokud budete cítit, že pod tlakem nepochopení pracovníka budete nuceni k větším podrobnostem, vyměňte pracovníka, protože vždycky na konci u každého popisu vykonávání činnosti by měla být výzva k praktickému použití selského rozumu. Pokud toto nebude fungovat, opravdu nezbyvá než pracovníka vyměnit.



Něco v tom smyslu:



PŘÍKLAD

Závěrečné informace

1. Během vykonávání své práce mnohdy narážím na překážky, jejichž vyřešení spadá do mého rozsahu kompetencí, případně vyplývá z posouzení zdravým selským rozumem. Překážku tedy vyřeším a o průběhu vhodným způsobem informuji nadřízeného.
2. Kdykoliv zjistím, že v mém pracovním procesu není něco v pořádku, co nemohu vyřešit sám, bezodkladně informuji nadřízeného, přičemž formu volím adekvátně podle toho, jak urgentní je situace. Způsob informování nadřízeného má tyto pravidla:
 - a. Forma informování přesně odpovídá naléhavosti dané situace.
 - b. Sdělím fakta s tím, že uvádím všechna řešení, která jsem zkoušel, a neosvědčila se.
 - c. Žádám o radu, kterou následně aplikuji.
 - d. Vedu záznam o průběhu, kdyby bylo nutné se k tomu vrátit.
3. Tím, že vykonávám pravidelně se opakující a totožné činnosti, stávám se v nich automaticky lepší a lepší, neboť si v nich vytvářím systém, který mi vyhovuje. Časem se však dostávám do situace, kdy samotný popis pracovní činnosti může zastarávat oproti tomu, co a jak skutečně dělám, je tedy mojí povinností ihned navrhnout, co a jak změnit včetně formulací a jako úplný návrh to předat nadřízenému.

Výsledky činnosti a její interpretace



PŘÍKLAD

- | | |
|--|-----------------------|
| • Počet kontaktů s VIP klienty včetně uvedení formy kontaktu | měsíčně - nadřízenému |
| • Počet pochval | měsíčně - PR kolegovi |
| • Počet návrhů na zlepšení | měsíčně - nadřízenému |
| • Poměr mezi pochvalami a kritikou | měsíčně - na poradě |
| • Report o záznamu výsledků | měsíčně - nadřízenému |
| • Objem klientem odebraných služeb a z toho vyplývající akce | měsíčně - nadřízenému |

Zde je zřejmé, že výsledků je několik. Vás jako nadřízeného zajímá jen konkrétní část, kterou potřebujete pro vlastní prezentaci výsledků oddělení, do kterého daný pracovník/činnost patří. Dále potřebujete mít pod kontrolou, že pracovník funguje správně a řádně, abyste jej mohli odměňovat/kárat. Na to všechno si nastavíte sledování konkrétních hodnot, frekvenci záznamu a případně způsob zpracování dat, jako je vyhodnocení trendu, například pro poměr mezi pochvalami a kritikou. Ostatní můžete nastavit jako výsledek, který pracovník musí poskytovat pro další spolupráci s jinými částmi organizace (počet pochval včetně jejich znění, které předává uvedenému PR pracovníkovi), nicméně vy o tom budete vědět zprostředkovaně z reportu výsledků.

Na výše uvedeném příkladu jste si prošli všechny základní body, které jsou k organizování potřebné. U každé činnosti byl uveden příklad a také bylo vysvětleno jeho použití včetně případných omezení. Nyní se pusťte do vlastního cvičení podle uvedené šablony a popište vybranou činnost/pracovní pozici ve vaší organizaci.



CVIČENÍ

Na výše uvedeném příkladu jste si prošli všechny základní body, které jsou k organizování potřebné. U každé činnosti byl veden příklad a také bylo vysvětleno jeho použití včetně případných omezení. Nyní se pusťte do vlastního cvičení podle uvedené šablony a popište vybranou činnost/pracovní pozici ve vaší organizaci.

Název činnosti

Výsledek činnosti (jak to vypadá, když je hotovo)

Cíl činnosti (čeho musím dosáhnout/dosahovat)

Smysl činnosti (proč je důležité činnost vykonávat)



Předpoklady pro správné vykonávání činnosti (co musím splňovat)

Postavení v organizaci (o koho se mohu opřít)

Povinnosti (musím)

Zodpovědnost za to, že (osobně se zaručuji, že)



Kompetence (mohu)

Popis vykonávané činnosti (jaká aktivita vede k výsledkům)

Statistika činnosti a její interpretace



Dílčí úkol

Pozitivní psychologie v řízení lidí
2. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

Nyní jste si prošli teoretický a praktický úvod do principu organizování. V této oblasti, jako v každé jiné, je zapotřebí, abyste dosáhli takové úrovně, která je pro vás užitečná. A to je možné jedině praktikováním.

Nyní vás čeká výzva spočívající v tom, že vaši organizaci/její část zorganizujete tak, aby vám umožňovala více řídit, méně se účastnit v operativě a více se angažovat v roli vedoucího. V roli šéfa, který řídí ostatní, vede je k dosahování výsledků a plnění stanovených cílů.

Pro splnění tohoto úkolu není nutné, abyste takto zorganizovali celou skupinu/firmu/kolektiv, i když by to bylo skvělé, že? Důležité je prokázat praktickou dovednost, že to správně a řádně:

- a) dokážete sami na minimálně 2 činnostech/pracovních pozicích
- b) zajistíte prostřednictvím svých lidí v týmu na minimálně 2 jejich činnostech/pracovních pozicích.

Ad a) Sami si vezmete minimálně 2 činnosti/pracovní pozice a takto je zpracujete a odešlete ke kontrole supervizorovi ještě dříve, než je uvedete v platnost. Jako splněné bude považováno zpracování, které je možné následně vydat v platnost a účinnost. Na závěr tohoto úkolu napíšete krátké a výstižné sdělení, co vás to naučilo/co vám to dalo.

Ad b) Zapojíte do tvorby organizačního procesu minimálně 1 člověka, který takto zpracuje pod vaším vedením minimálně 2 činnosti/pracovní pozice, které následně odešlete ke kontrole supervizorovi ještě dříve, než je vydáte v platnost. Jako splněné bude považováno zpracování, které je možné následně vydat v platnost a účinnost. Na závěr tohoto úkolu napíšete krátké a výstižné sdělení, co vás to naučilo/co vám to dalo a i váš člověk napíše na závěr tohoto úkolu krátké a výstižné sdělení, co ho to naučilo/co mu to dalo.

Výsledek následně vyhodnoťte, zpracujte písemně a zašlete je supervizorovi ve formě přílohy emailu.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne _____

Pozitivní psychologie v řízení lidí

3. setkání



Cíle dnešního setkání



Od této části studia očekávejte teoretické poznání oblasti MBO (Management By Objectives, Peter Drucker) a následně praktickou aplikaci ve vaší organizaci. Cílem je naučit vás umět sledovat výsledky v oblastech/ činnostech, které jsou pro vás důležité, následně je analyzovat a činit správná rozhodnutí.



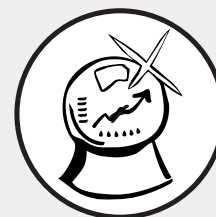
Řízení podle sledování výsledků

Výsledek je to, co se hodnotí. Pro každou organizaci je proto rozhodující, aby měla určené, které výsledky chce sledovat, resp. zaznamenávat a vyhodnocovat. Výsledek vnímejte jako věc/stav, která má výměnnou hodnotu uvnitř anebo vně organizace.



POZNÁMKA

Křišťálové koule a další formy hádání nemusí fungovat příliš dobře. Naneštěstí však bývají názory měřítkem až příliš často. Management je nejúspěšnější, když se uplatňuje na základě sledování výsledků. Je to objektivní, spravedlivá a efektivní metoda. A každý pracovník v organizaci, ať už domovník nebo prezident, může mít své výsledky zaznamenávány a analyzovány pomocí statistik. Když je každý z těchto jedinců chválen, povyšován, sesazován nebo propouštěn na základě svých výsledků, organizace funguje na zdravém a férovém základě.



Existuje technologie, která se zabývá vytvářením, sledováním a hodnocením statistik, aby přesně odrážely produktivitu. Dnešní tréninkový den je určen k tomu, aby vám poskytl znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému řízení jakékoli činnosti pomocí statistik. Použitím těchto údajů ve své činnosti odstraníte pouhé dohady a můžete zajistit zlepšování výsledků.

Key Performance Indicators (KPI)

Jedním z konceptů, který lze využít pro sledování výsledků je zavedení tzv. KPI (Key Performance Indicators). KPI neboli klíčové identifikátory jsou často využívány ve společnostech od samotného nábory pracovníků. Protože pokud má pracovník předpoklady naplňovat tato kritéria, je možné základy těchto předpokladů vysledovat už při náborovém pohovoru. Následně jsou tato kritéria implementována do jeho pracovních cílů a metod sledování jejich plnění. Zmíněné klíčové identifikátory můžeme sledovat na základě různých kritérií a jejich úrovní.

Jedním z hlavních kritérií je odbornost daného pracovníka z hlediska požadavků na plnění pracovní pozice. Kromě odborných klíčových identifikátorů je možné a důležité zaměřit se také na identifikátory související s týmem a jeho fungováním. Pro tyto potřeby je důležité mít definováno a alespoň teoreticky zpracováno fungování celého týmu, jeho vlastnosti a případně chybějící prvky a dovednosti při fungování týmu. Dalšími klíčovými ukazateli mohou být jakékoliv dovednosti či schopnosti, které se váží ke konkrétním postupům, cílům a způsobu myšlení v dané společnosti. Pokud tedy firma používá nějakou konkrétní metodiku, je důležité faktory s touto metodikou související sledovat. Podobně je tomu s klíčovými hodnotami dané firmy.



CVIČENÍ

Vyberte 3 pracovní pozice, které ve vaší společnosti považujete za klíčové pro její fungování. Představte si, že byste nyní na tyto pozice měli najmout nové pracovníky, kteří ve vaší firmě nikdy nebyli a neznají ji. Zamyslete se nad tím, jaká kritéria a jaké identifikátory jsou pro uvedenou pozici klíčové. Výčet těchto kritérií by měl být natolik přesný, aby při pouhém plnění jen těchto kritérií bylo dosaženo požadovaného výsledku.

Pozice 1:

Klíčové identifikátory:

Pozice 2:

Klíčové identifikátory:

Pozice 3:

Klíčové identifikátory:



Pro to, abychom byli schopni definovat správné KPI a současně s nimi dále mohli pracovat v rámci nástupu lidí, jejich zaškolení, vedení a při motivaci, potřebujeme znát ještě několik termínů a připravit si některé důležité materiály. Mezi základní termíny patří již výše uvedené Key Performance Indicator (KPI), dále Kondice (termínu se budeme detailně věnovat níže) a MBO (Management by Objectives - termínu se budeme věnovat dále v publikaci) a organizační struktura (diagram) firmy. O organizační strukturu a diagramech jsme pojednávali na minulém setkání. Pokud si tedy nejste jisti, vraťte se zpět k vašim poznámkám. Dnes se vám budou hodit.

Nyní máte rozpracovány KPI a máte také vytvořený organizační diagram vaší firmy. Pokud jste udělali tuto práci pečlivě a s ohledem na opravdové fungování a strukturu vaší firmy, máte vytvořen dobrý základ pro to, abyste začali pracovat s Kondicí a následně s MBO. Na konci uvidíte, jak všechny tyto jednotlivé části do sebe zapadají a tvoří jeden celek, díky kterému se pro vás vedení lidí stane výrazně jednodušším.

Poznámky

Kondice

Existují termíny, které je třeba dobře pochopit, abyste mohli obsah tohoto tématu plně a prakticky využít. Když dobře porozumíte těmto termínům, získáte základy, ze kterých můžete plně pochopit potřebné údaje pro využití výsledků k lepšímu řízení vašich činností.

Kondice je stav existence. Z organizačního hlediska je to stav, ve kterém se nachází nějaká činnost podle sledování trendu jejích výsledků. Pro lepší pochopení si můžete pojem připodobnit k významu, v jakém se používá ve sportu - kondice určuje v jaké je firma/činnost kondici, čili, jak na tom je.

Produkt je někdo nebo něco, co bylo přivedeno na svět; konečný výsledek tvoření.



POZNÁMKA

Produkt je dokončená, vysoce kvalitní služba nebo výrobek v rukou spotřebitele, který ho získal výměnou za něco hodnotného. Produkt není v žádném případě produktem, pokud není směnitelný. Dokonce i uvnitř firmy nebo organizace musí jednotlivý pracovník předat své služby nebo zboží některému z ostatních členů organizace předtím, než je možné ho nazvat produktem. Jednotlivec vyrábí produkt nebo produkty, které putují do dalšího oddělení firmy nebo ven z firmy, do společnosti. Zpátky se mu pak výměnou vrací mzda, dobré jméno a status.

Statistika je disciplína aplikované matematiky. Její metody používáme na to, abychom analyzovali výsledky získané v čase.



PŘÍKLAD

Jestliže farmář sklídl 250 tun pšenice za jednu sezónu, 200 tun za druhou a 180 tun za třetí sezónu, můžeme říci, že:

- Zemědělská produktivita klesá.
- Trend výtěžnosti ze sklizně má sestupnou tendenci.
- Předpoklad podle dosavadního vývoje ukazuje, že lze očekávat pokles i další sezónu.



Pokud se nic nezmění, vyhlídky na budoucnost nevypadají dobře. Samozřejmě je zde velké množství faktorů (kvalita a výtěžnost půdy, klima, škůdci apod.), nicméně farmář má možnost díky sledování výsledků zaměřit svoji pozornost právě na faktory, které potřebuje harmonizovat/ovlivnit.

Pomocí statistiky lze určit KONDICE jakékoli činnosti.

Musíte však sledovat správné výsledky.



PŘÍKLAD

Chybně sledovaný výsledek řekněme pro prodejce bot by byl „počet odpracovaných hodin“ nebo „počet bot, které zákazníkovi dobře sedí“. Tohle by nikam nevedlo, neboť to neumožňuje prodejci sledovat klíčové výsledky. Nebo kdyby se prodejci přidělila povinnost sledovat pouze množství utržených peněz, je možné, že by měl větší zájem o pokladnu než o obsluhování zákazníků.



Správný výsledek, na který se je možné zaměřit, by mohl být „počet *prodaných* bot, které zákazníkovi dobře sedí.“ Tento výsledek by si mohl sledovat na denní bázi. Výsledky se dají zanést do grafu v závislosti na čase. Graf vnímejte prosím jako záznam množství výsledku v časové ose. Grafy se používají k tomu, aby ukázaly rozdíly mezi výsledky během určitých časových úseků.

Můžete použít metodu klouzavý průměr (MA = moving average), která se používá pro stanovení trendu. Trend v tomto případě prosím vnímejte jako střední hodnotu každého naměřeného a zaznamenaného výsledku sledovaného v čase. Graficky lze vidět klouzavý průměr jako křivku, která postupuje střední cestou naměřených výsledků.

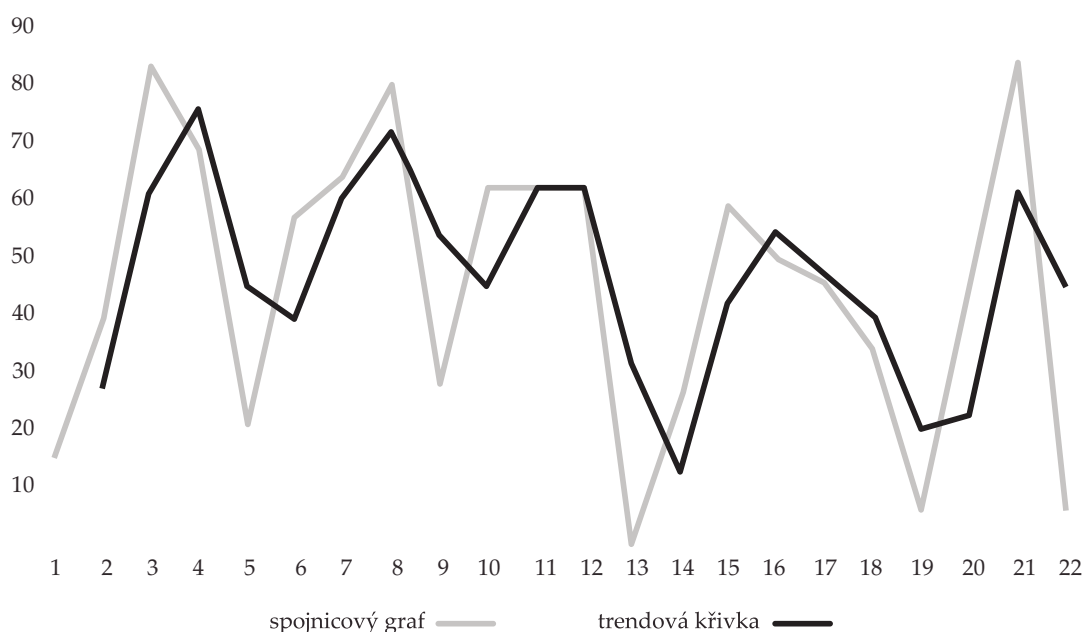
Způsob počítání MA

$$MA_n = \sum \frac{V_n}{n}$$

V = výsledek

Vzorec lze vyložit jako suma naměřeného množství výsledků dělených jejich počtem, což je předmětem křivky zobrazené v grafu.

Ukázka spojnice trendu funkcí klouzavého průměru s periodou "2"





PŘÍKLAD

Pokud by spisovatel napsal a prodal sedm článků za jeden týden a dva články další týden, jeho výsledek „dobře napsané a prodané články“ by byl v prudkém propadu (poklesu).



PŘÍKLAD

Pokud by řidič nákladního auta s výsledkem „množství úspěšně dodaného ovoce“ dodal 300 tun melounů do několika obchodů s potravinami a další týden by dodal 500 tun melounů do ještě více obchodů, jeho trend by stoupl.



Musíme si uvědomit, že výsledek je indikátor skutečného světa. Sám o sobě nic neznamena. Výsledek je jednoduše ukazatel toho, co se dělo, a informuje vás o relativní potřebě nějakého zákroku.

Poznámky



Jednotlivé kondice

Existují přesné a jasně pojmenované kondice, které odpovídají trendům. Kondice se přiděluje podle toho, jakou měrou se trend zhoršuje nebo zlepšuje. Neexistuje nic takového jako „žádná kondice“. Každý člověk nebo činnost, ať už vědomě nebo nevědomě, se nachází v té či oné kondici.

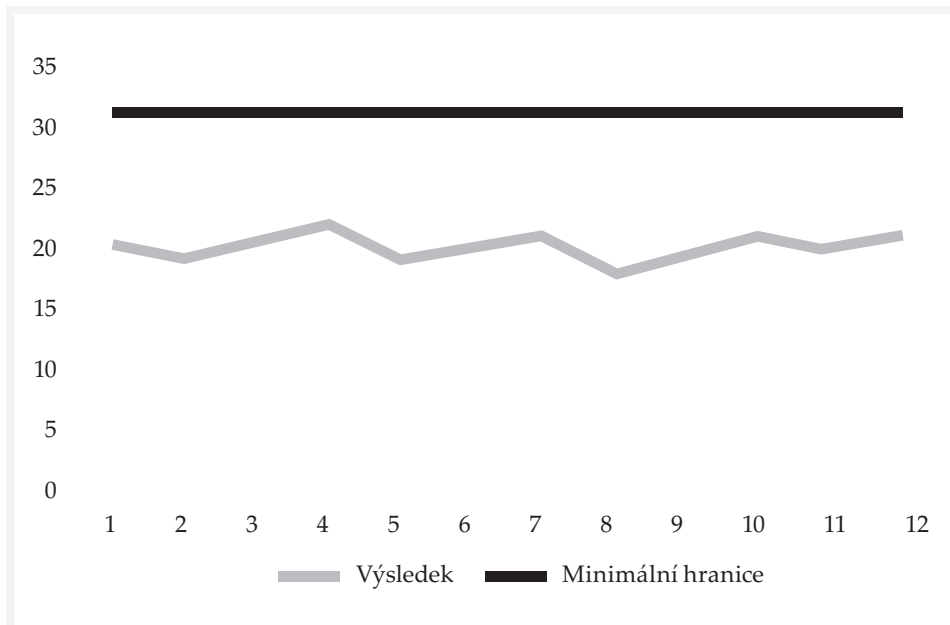
Následuje shrnující výčet těchto kondic spolu s informacemi, podle kterých můžete na základě statistiky přesně určit, v jaké kondici se daná činnost nachází.

Poznámky



Kondice - Hranice vitality a existence

Tato kondice se vyznačuje momentem, který je na hranici slučitelnosti s existencí. Množství výsledku je velmi malé v porovnání s tím, kolik by jej mělo být, případně rychlost tvorby výsledku je velmi nízká oproti tomu, jaká je očekávaná.



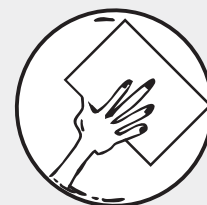
Legitimní stav

Dochází k etablování pracovníka v organizaci a tudíž je jasné, že potřebuje přiměřenou dobu na to, aby začal dosahovat žádoucího výsledku. Začíná s vykonáváním činnosti, a tím pádem je jasné, že spousta věcí je pro něj nových. Dokonce i pracovník, který v předchozí organizaci pracoval na tvorbě stejných/velmi podobných výsledků, se nyní etabluje v jiné organizaci a prochází touto kondicí. Je tedy pravděpodobné, že ji zvládne lépe a rychleji než ten, který výsledky, jež má vykazovat, nikdy netvořil.



PŘÍKLAD

Nový pracovník, který začíná vykonávat činnost personalisty. Nejdříve se musí seznámit se smyslem organizace, jejími cíli a vizemi, aby bylo možné očekávat, že se s nimi dokáže ztotožnit a podporovat je svoji vlastní činností. Dále se seznamuje se strukturou organizace a tím, co organizace tvoří, aby to byl připraven svojí činností usnadňovat/ zlepšovat. Seznamuje se se svými povinnostmi, zodpovědnostmi a kompetencemi a následně, jakmile je plně etablován, lze od něj očekávat profesionální výkon a výsledky. Samozřejmě také navrhuje, co a jak lze zlepšit. Do této doby je však pracovníkem, který prochází a zvládá kondici na hranici vitality a existence, neboť nevytváří žádné výsledky. Učí se a připravuje se na jejich tvorbu. Organizace je však připravena na tento stav a akceptuje přiměřenou dobu pro etablování pracovníka.





POZNÁMKA

Nemusí se vždy jednat jen o pracovníka a činnost. Může nastat a dochází také k tomu, že pracovník je skvěle etablovaný personalista, ale další činnost, kterou získá jako výzvu, je lektorská činnost (vzdělávání dalších pracovníků v organizaci). Tedy musí mít na paměti, že i tato činnost se ve své iniciační fázi neobejde bez zvládnutí kondice určené pro hranici vitality a existence.

Nelegitimní stav

Tato kondice trvá nepřiměřeně dlouho (v porovnání s vaším objektivním očekáváním a vzájemnou domluvou; případně v porovnání s tím, co je ve vaší organizaci obvyklé a již několikrát prokázané).



PŘÍKLAD

Přijmete pracovníka do výroby, například k frézce. Už máte jasno v tom, jaká je obvyklá doba pro zvládnutí této kondice, avšak pracovník stále i po již proběhnutém vytýkacím rozhovoru netvoří výsledky, které jsou nezbytné, aby mohl být považován za právoplatného člena týmu (počet správně obroběných kusů za hodinu je mnohem nižší než firemní standard).



PŘÍKLAD

Přijmete obchodníka do svého týmu na obchodní spolupráci (práce na základě obchodní smlouvy/opak pracovního poměru). Už je to opravdu relativně dlouhá doba, po kterou s ním opakovaně řešíte to, že neplní výsledky, které jsou obvyklé. Jediné, proč jej stále máte v týmu je, že mu neplatíte fixní mzdu, tudíž vás „nic nestojí“. Komplikací je však právě to, že daný pracovník nezvládnul úspěšně projít kondici pro hranici vitality a existence.



Málokdy se také vyskytuje stav, kdy vás někdo/něco skutečně „nic nestojí“. Už jen tím, že se musíte daným člověkem/věcí zabývat jsou zdroje, které by bylo možné využít mnohem efektivněji a smysluplněji. Jakmile se začnete zabírat podobným vnitřním obhajováním, je na čase učinit rázný krok.



CVIČENÍ

Zamyslete se nad pracovníky ve vaší společnosti. Napadá vás někdo, o kom můžete říci, že je aktuálně ve stavu a hranici vitality a existence, ale jeho kondice je v tomto případě legitimní?



A nyní napadá vás někdo, o kom můžete říci, že je aktuálně ve stavu na hranici vitality a existence, ale jeho kondice je v tomto případě nelegitimní?

V jaké situaci jste sami osobně zažili stav hranice vitality a existence, který jste úspěšně zvládli?

Co jste udělali dobře?

V jaké situaci jste sami osobně zažili stav hranice vitality a existence, který jste nezvládli?

Co vás to naučilo?



Postup pro zvládnání kondice

Každá kondice má metodicky stanovený postup pro její zvládnání. Dodržíte-li tento postup existuje velmi vysoká pravděpodobnost, že se podaří dostat do vyšší/lepší kondice, což je odrazem výsledků. Pokud však postup nedodržíte/nedodržíte zcela, může nastat zacyklení v dané nezvládnuté kondici, případně propad na nižší/horší kondici. Všimněte si prosím, že v každém pravidlu, které budeme popisovat, počítáme s ideální variantou, že všechno probíhá v pořádku a neexistují překážky. V reálném životě to tak samozřejmě není, nicméně tento ideální popis vám má být prospěšným etalonem, na kterém demonstrujeme postup.



POZNÁMKA

Když budete pravidla uplatňovat v reálném životě, buďte přiměřeně trpěliví a zároveň optimálně spravedliví. To vám totiž pomůže v orientaci, kdo je ve vaší skupině správně „naplno“ a kdo „jen na oko“. Níže uvádíme ideální stav, jak by to mělo začlenění do skupiny vypadat:

1) Pochopte smysl a cíl skupiny, jíž jste/máte být členem. Zcela se s tím ztotožněte.

Pochopit smysl, cíl skupiny a ztotožnit se s ním je myšleno přesně tak, jak je zde uvedeno. Nehleďte v tom prosím žádný prostor pro ztotožnění se „jen na oko“ či z části. Smysl a cíl skupiny, které jste členem/ začínáte být její součástí, má s vámi rezonovat. V první řadě má rezonovat s vašimi niternými preferencemi. S tím, co jste vždy chtěli dělat. S tím, po čem jste vždy toužili.

Kdykoliv z tohoto pravidla ustoupíte, stačí jen z části, ubližujete hlavně sam i sobě. Organizace/ skupina má obvykle větší sílu a velmi pravděpodobně v minulosti existovala bez vás, takže by bez vás mohla existovat i nadále. To, že se stanete její součástí, vám přináší mnoho výhod, na druhé straně také mnoho zodpovědnosti. A její přijetí nelze udělat jen napůl. Od vašich kolegů bude zřejmě přicházet mnoho očekávání, i vy samotní budete mít hodně očekávání sami od sebe. To vše samozřejmě také nejen tak napůl.

Být součástí organizace/ skupiny znamená sdílet s ní společný smysl a cíl.



POZNÁMKA

Pokud jakékoliv pravidlo nenaplníte zcela a úplně, ohrožujete tím každé následující.

2) Pochopte smysl a cíl činnosti, ve které máte dosahovat výsledků. Zcela se s tím ztotožněte.

Význam tohoto pravidla je totožný s významem předchozího. Jen s tím rozdílem, že se jedná o smysl a cíl konkrétní činnosti a ne celé organizace/ skupiny. Skutečně vykonávat danou činnost odpovědně, znamená věřit v její smysl a mít její cíl jako svůj vlastní. Proto, abyste cíl dané činnosti opravdu pochopili budete nejspíše potřebovat hodně komunikovat a případně se ptát. Neváhejte a ptejte se tak dlouho, dokud si opravdu nebudete jisti. Jedině cíl, se kterým se opravdu ztotožníte pro vás bude atraktivní. Budete mít hodně očekávání sami od sebe. To vše samozřejmě také nejen tak napůl.



- 3) Začněte komunikovat se všemi, kteří s vámi mají spolupracovat/vy máte spolupracovat s nimi při tvorbě/dosahování výsledků (= vytvořte komunikační linie, na které se můžete spolehnout).**

Vytvořit komunikační linie znamená poznat všechny osoby/procesy/stavy, které jsou důležité pro vaši činnost. Poznat je tak důkladně, že jim budete nejenom rozumět a chápat je, nýbrž je také budete schopni zodpovědně vykonávat. mít hodně očekávání sami od sebe. To vše samozřejmě také nejen tak napůl. Pokud se týká osob/kolegů, znamená to, že se s nimi seznámíte, oni pochopí, co pro ně představujete (v čem se na vás mohou obracet a s čím jim můžete pomoci) a vice versa.

- 4) Vytvořte se všemi v komunikačních liniích vzájemné porozumění a začněte pracovat na vytvoření vzájemné důvěry.**

Vytvoření porozumění znamená, že ve vztazích s kolegy navázete příjemnou atmosféru, společně jste totiž na jedné lodi, a tím pádem se vám bude pracovat lépe. Tvorba důvěry není otázkou techniky, zatímco porozumění ano. U důvěry je zapotřebí množství důkazů v čase, které identifikují, že se vám dá věřit. Tedy u důvěry je zapotřebí používat nejenom slova (ty stačí u porozumění), nýbrž i činy, které jsou toho důkazem.

- 5) Opakovaně se ptejte, co můžete udělat pro kolegy v komunikační linii a dodávejte jim to.**

Pravidlo otázky „co mohu udělat proto, aby...“ je tady od toho, aby vám pomohlo k autentickému zapojení v organizaci/skupině. Pokud má organizace popsány pracovní činnosti, jsou tyto popisy podporou pro vaši činnost. Pokud je nemá, nic se neděje, neboť výše uvedená otázka vám pomůže v orientaci, co máte v danou chvíli dělat, abyste byli prospěšní. A protože jste učenliví, stačí se zeptat jednou. Když dostanete odpověď a vykonáte to, co je zapotřebí, naučíte se to zopakovat kdykoliv bude zapotřebí. A až se stanete skutečně samostatnými autonomními členy týmu, můžete sami začít navrhopvat, co by se mohlo stát/ změnit, aby to fungovalo lépe.



POZNÁMKA

Pamatujte, že trénink dělá mistra. Takže v závislosti na tom, jak je daná činnost složitá, je jen otázkou času, kdy v ní budete opravdu dokonalí. Potom vůbec nebude od věci, pokud ve vaší organizaci není určený postup pro rutinní činnosti/procesy, že jej sami napíšete. Pro budoucí generace. Pomůže jim to. Stejně jako by to pomohlo i vám, kdybyste to na začátku měli sami k dispozici.

- 6) Co slíbíte, splňte. Řádně a včas..**

Vždy, všude a za všech okolností. To je základní předpoklad vytvoření a udržení stability a důvěryhodnosti, o které jsme psali výše. Opačné chování je přímým rizikem, které ohrožuje vše, co pro organizaci/skupinu představujete bez ohledu na to, zda se ztotožňujete se smyslem a cíli. Protože pokud se na vás nelze vždy a všude spolehnout, nelze ani věřit, že je vaše ztotožnění s organizací/skupinou opravdové.



POZNÁMKA

Absolutně nejhorším stavem je uvědomění, že se na vás někdy lze spolehnout a jindy ne. Tento stav vytváří zmatek, který je absolutně destruktivní, neboť v očích okolí představujete chaos a nepředvídatelnost. Kdybyste byli totiž zcela nespolehliví, pravděpodobně by se s vámi organizace/skupina velmi rychle rozloučila (nebo vy s nimi). Pokud je však vaše spolehlivost otázkou nahodilosti, skupina neví, co si má o vás myslet a tento přechodný stav, než jedné straně dojde trpělivost, může trvat velmi dlouho, což může mít fatální následky na důvěru ostatních členů týmu v organizaci samotnou.

7) Jakékoliv nedostatky komunikujte přímo, včas a upřímně.

Ne vždy se může podařit všechno přesně tak, jaké je očekávání. To je normální. Postačí to přijmout a pochopit, co vás to mělo naučit. Paralelně s tím je však nezbytné o tom komunikovat v liniích, které jste vytvořili a udržujete. I ostatní totiž potřebují vědět stav, aby na něj mohli adekvátně reagovat, poučit se z něj. Dokonce zde platí více, než kdy jindy, že „více hlav více ví“, takže spoluprací můžete změně lépe čelit. Klíčové je, abyste komunikovali bez zbytečného odkladu, upřímně a jednoznačně. Tedy tak, aby každý, s kým komunikujete, zcela nepochybně viděl situaci tak, jak ji vidíte vy. Protože poté můžete skupinově zaujmout mnohem lepší stanovisko, než vy sám jako „voják v poli“.

Pro zvládnutí této kondice je obzvlášť důležité si uvědomit, že se tak skutečně děje a že je již její stav mimo normu. Mnohokrát jsme ve firmách zažili stav, kdy byla tato kondice udržována i velmi dlouhou dobu poté, co již bylo jasné, že k žádné změně nedojde. Ano, řešení podobné situace, obzvlášť pokud se týká lidí, je nepříjemné a náročné. Jako vedoucí však tyto akce provést musíte. Čím déle stav trvá, tím více je oslabována morálka týmu a zároveň vaše přirozená autorita. Nemluvte o tom, že pokud nad situací mhouříte oči, jste velmi neetičtí sami k sobě, což povede k dalším problémům.



PŘÍKLAD

Tento příklad, stejně jako některé další, které budou následovat, jsou reálné zážitky nového obchodníka ve strojírenské firmě. Vzhledem k tomu, že během svého zapracovávání některými kondicemi prošel, lze na jeho příběhu jednotlivé kondice a jejich zvládnutí velmi dobře demonstrovat.

Po třech letech obchodní činnosti v oblasti poradenství jsem se rozhodl, že bych se chtěl posunout někam dále a zkusit obchodovat na trochu jiné úrovni. Nedělá mi problém se pořádně ponořit do práce a je mi jasné, že nepříjemné situace se vyskytují vždy a všude a jsou jen otázkou toho, jak se k nim člověk postaví. Proto jsem se nebál zcela změnit obor a ze světa poradenství jsem se přesunul do zcela neznámého světa techniky, výzkumu a hi-tech zařízení.

Bylo mi jasné, že prodej zařízení v hodnotě mnoha milionů korun bude probíhat trochu jinak, než když se jedná o službách v hodnotě maximálně statisíců. Minimálně mi bylo jasné, že prodejní cykly budou mnohem delší.

A přesně to se prokázalo. Rok od prvního kontaktu k uzavřenému obchodu je ještě velmi dobrý výsledek. Spíše je nutné počítat se dvěma lety, občas i více. To znamená, že každý, kdo do tohoto koloběhu vstoupí, se pohybuje v kondici hranice vitality a existence, ne-li rovnou nebezpečí.



Abych tuto situaci/kondici zvládl, zcela instinktivně jsem postupoval podle návodu, který je uveden v této učebnici. Je jasné, že pokud jsem měl dodávat nějaké výsledky, to úplně první, co jsem musel udělat, bylo jednoduše „chtít“. Musel jsem chtít pochopit, co přesně firma dělá, jak to dělá a hlavně proč to dělá. Je jasné, že něco jsem věděl ještě dříve, než jsem do ní nastoupil – jinak bychom se nedomluvili. Ten reálný autentický zážitek je však nezprostředkovatelný a ten si každý plně uvědomí, až když ve společnosti pracuje. A já jsem chtěl. Chtěl jsem rozumět předmětu naší činnosti, chtěl jsem být součástí firmy a chtěl jsem zároveň všem ukázat, že naše spolupráce bude něco přelomového.

K tomu, abych tohoto cíle dosáhl, jsem se samozřejmě musel seznámit se všemi členy týmu. Přesně tak, jak se píše v odstavcích 3 – 5, bylo stěžejní, abych se plně seznámil s tím, kdo ve firmě působí a jak svojí činností přispívá k celkovému výsledku. Pracoval jsem na tom, abych pochopil, co daný člověk dělá, jak to dělá a zda není možné danou činnost zefektivnit. Na začátku, než nový člen týmu získá provozní slepotu, je možné zavést mnoho efektivních změn. Také jsem si na každého člověka našel čas, abych si vyslechnul, s čím je spokojen a co jej naopak trápí. Jsem součástí managementu, takže jsem chtěl, aby podřízení věděli, že pokud je něco tíží, možná to teď budu já, kdo jim bude schopen pomoci. A skutečně, u některých lidí jsem byl schopen dosáhnout změn, které nyní vedou k jejich vyšší spokojenosti a lepším výkonům.

Noví členové týmu to mají zpočátku složité, jelikož ostatní nevědí, co od nich čekat. Proto je vytvoření porozumění opravdu důležité. Komu se podaří vytvořit dobré porozumění a získat si respekt, ten to poté v rámci vedení lidí a celkově přejímání dodané práce, bude mít v budoucnu mnohem jednodušší. Proto jsem se snažil každému, s kým jsem v kontaktu, věnovat dostatek času, aby věděli, co ode mě mohou čekat. Zároveň jsem se snažil, aby ke mně měli důvěru, jako k člověku a spíš než s pomocí rozkazů je chci vést vzorem. Jsem zastáncem toho, že když podřízení uvidí, že jejich šéf je z dlouhodobého hlediska stabilní a v práci maximálně aktivní, budou se snažit o totéž. Když je dnes o něco požádám, nedodávají mi to jen proto, že „musí“, ale i právě proto, že chtějí.

S tím pak souvisí bod 7., který říká, že vše je potřeba komunikovat přímo, včas a upřímně. Z mé zkušenosti je toto skutečně ta nejlepší cesta. Je jasné, že ze začátku se mnoho věcí nemusí nutně povést. Když se tak stane, je však důležité jít s tím ihned na světlo a hledat řešení. Na pranýřování může být čas potom. To, co je důležité, je situaci vyřešit. Přímá a upřímná komunikace však platí i pro kárání podřízených. Bohužel to není vždy jednoduché a toto je oblast, ve které se ještě musím zlepšit, ale pominutí pak vede jen k větším problémům.

Za normálních okolností by daná aktivita vedla k vystoupení z kondice hranice vitality a existence. Mně se však díky dlouhým cyklům podařilo naopak dostat do kondice nebezpečí. O tom dále.

Poznámky



CVIČENÍ

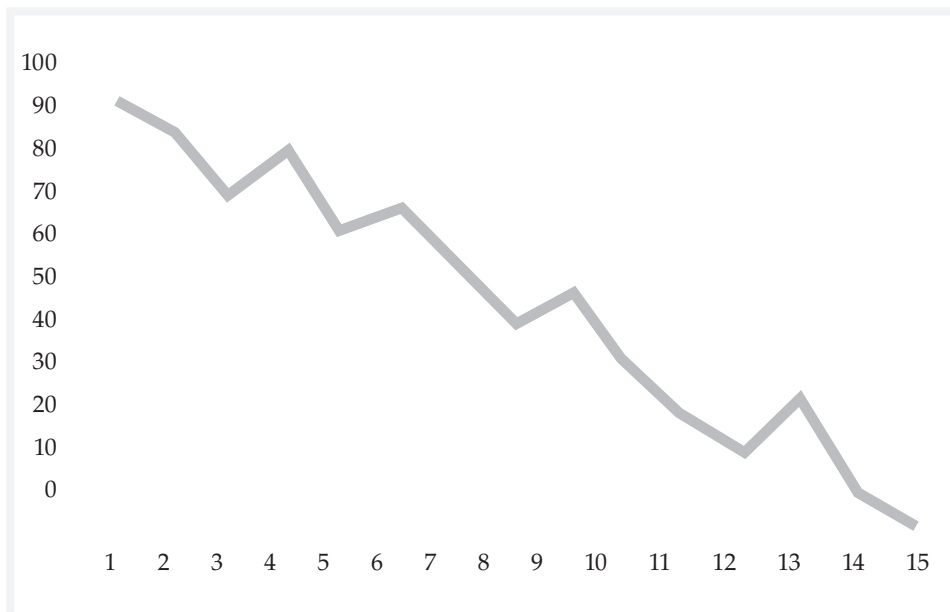
Zkuste si nyní představit, že výše uvedené informace předáváte někomu jinému, jak to provedete?

Zamyslete se nad každým ze 7 uvedených bodů a popište, jak by měly probíhat ve vaší organizaci za optimálních podmínek a pokud jak probíhají nyní. Vidíte rozdíl?

Jak použijete znalosti z této kondice ve své organizaci/skupině?

Kondice - Nebezpečí

K této kondici dochází, když trend sledování výsledku velmi prudce klesá. Tato kondice je silně ohrožující, proto se jmenuje nebezpečí. Její význam je velmi důležitý, neboť právě rychlý pokles představuje nebezpečí. Hlavní riziko má především její psychologický dopad, který může způsobit, že trend klesne i pod hranici vitality a existence, aniž by vám došlo, že se tak skutečně stalo. Hlavním důvodem bývá především to, že většinou řešíte ohrožení, které tuto kondici ve vašich očích způsobilo, což v danou chvíli nemusí být právě ta skutečná příčina poklesu trendu. Tím pádem jste vlastně v pozici, kdy řešíte následek tím, že odstraňujete/mírníte jeho vliv a příčina zůstává skrytá.



PŘÍKLAD

Zkuste si představit nejmenovanou firmu, říkejme jí Potíže s.r.o. V posledních týdnech se významně snižuje příjem organizace. Okamžitou reakcí vedení organizace může být silný tlak na orientaci obchodníků na přísun peněz z obchodních případů. „Mělo by se více prodávat. Měli byste teď mít více obchodních schůzek než obvykle. No a tam, kde to máte rozjednané, zatlačte na ně. Jo a call centrum se musí hodně snažit navolat maximum schůzek pro obchodníky.“ A vedení se paralelně snaží najít příčiny, které mohou být různé.



Zkusme si nyní představit několik možných cest:

- Vedení firmy a obchodnímu oddělení se podaří situaci zvládnout, dostat do firmy potřebné množství peněz, zároveň s tím začne více hlídat výdaje a obchodníkům dá do příště více kontroly, neboť se ukázalo, že když má firma potíže s přítokem peněz a na obchodníky se dupne, tak to funguje. Zjednodušeně by se tedy dalo říct, že řešení spočívá v obchodní aktivitě.
- Obchodní oddělení dostatek prostředků nepřinese a vedení začne škrtat výdaje takovou mírou, aby firma přežila. Může dojít i k propouštění.
- Obchodní oddělení dostatek prostředků nepřinese a vedení zajistí financování
- pro zvládnutí této krizové situace. Firma funguje dále, ale v krizovém režimu.
- Jiné.



CVIČENÍ

Na základě vlastní zkušenosti uveďte situace, které mohly k dosažení kondice nebezpečí vést.

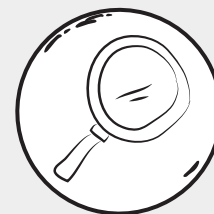
Smyslem příkladu nebylo najít správnou variantu, příklad neobsahuje dostatek informací pro rozhodnutí. Naopak, smyslem bylo ukázat možnou příčinu vzniku stavu krize identifikujícím kondici nebezpečí.



PŘÍKLAD

Dejme si jiný příklad, na oko méně fatální. Zkuste si představit majitele středně velké výrobní firmy, řekněme mu pan Novák. Takže pan Novák je majitelem, zároveň je i součástí vedení společnosti. Firma, zdá se, mu funguje velmi dobře. Roste počet klientů, obrat, a dokonce budou i přistavovat novou část ke stávající výrobní hale. Ve skutečnosti jedna z jeho činností, kterou musí vykonávat jako manažer, konkrétně kontrola, jím není prováděna důsledně.

Samozřejmě se nabízí ospravedlnění, ne? Když firma funguje, lze tolerovat nějaké ty malé „hříchy“. Pokud bychom však zaměřili sledování trendu právě na výsledky této činnosti, okamžitě bychom odhalili kondici nebezpečí, neboť výsledky kontroly vykazují značně kolísavé a nestabilní hodnoty, resp. chaotické provádění (někdy ano, jindy ne; někdy provádí kontrolu méně důsledně, jindy zase důsledně, nicméně prohřešky neřeší, čímž ostatním manifestuje jejich toleranci; to všechno v lidech vyvolává zmatek).



Jaký to má nyní vliv na prosperitu firmy? Právě v tuto chvíli zřejmě minimální. Jak jinak, když podle uvedených skutečností firma roste. Položte si otázku, jaký to má vliv na vztahy ve firmě. A další otázku, jak to ovlivňuje vnitřní prostředí důvěryhodnosti v organizaci. Pokud to negativně ovlivňuje důvěru v organizaci a také zhoršuje vztahy, okamžitě se to projeví na výsledcích. Čím je však organizace větší, tím později se celá objektivní skutečnost projeví generálně. A pokud je nedůslednost jedním z rysů majitele/ředitele v jedné osobě, jak se potom chovají jemu podřízení manažeři?



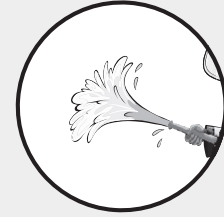
POZNÁMKA

Výše uvedený příklad se skutečně stal. Osobně jsme to zažili a vůbec nebylo zřejmé, jaké je skutečná příčina. Asi vás nepřekvapí, že p. Novák je majitelem a ředitelem firmy Potíže s.r.o.



PŘÍKLAD

HZS má běžně fungující účetní oddělení, které svoji práci zvládá. Ke konci roku je nutné mít do 31.12. zaúčtovány všechny přijaté i vydané faktury. Protože se jedná o společnost, fungující z veřejných prostředků, je dobré zaúčtování základní podmínkou pro přidělení výše financí do dalšího kalendářního roku. Účetní proto nemají v daném období dovolenou a zapojuje se každá volná ruka. Splnění požadavku na zaúčtování samozřejmě nezávisí jen na účetním oddělení, ale také na všech ostatních odděleních firmy, která musí faktury dodat.



To ale není tak jednoduché, protože dodavatelů je spousta. Na účetním oddělení je v tuto chvíli nová kolegyně, která zde pracuje teprve 2 měsíce. Se zimním obdobím se také objevuje zvýšená nemocnost napříč celou organizací. Je poslední týden v roce, spousta pracovníků má již dovolenou po vánocích a zoufalá účetní vám (zrovna vám, jako vedoucímu nákupního oddělení, které s účetnictvím přeci nemá nic společného) volá, aby zaurgovala dodání 2 chybějících faktur. Současně si stěžuje na nemožnost splnění úkolu a reálné riziko, že termín 31.12. nebude možné splnit. Tak to je přesně kondice nebezpečí.



CVIČENÍ

Napadá vás příklad firmy, ve které dle vašeho soudu panuje stav nebezpečí, ale nikdo si ho zatím neuvědomuje?

V jaké situaci jste sami osobně zažili stav nebezpečí, který jste úspěšně zvládli?

Co jste udělali dobře?



CVIČENÍ

*V jaké situaci jste sami osobně zažili stav nebezpečí,
který jste nezvládli?*

Co vás to naučilo?

Postup pro zvládání kondice

Každá kondice má metodicky stanovený postup pro její zvládání. Dodržíte-li tento postup je velmi vysoká pravděpodobnost, že se podaří dostat do vyšší/lepší kondice, což je odrazem výsledků. Pokud však postup nedodržíte/nedodržíte zcela, může nastat zacyklení v dané nezvládnuté kondici, případně propad na nižší/horší kondici. Všimněte si prosím, že v každém pravidle, které budeme popisovat, počítáme s ideální variantou, že všechno probíhá v pořádku a neexistují překážky. V reálném životě to tak samozřejmě není, nicméně tento ideální popis vám má být prospěšným etalonem, na kterém demonstrováme postup.



POZNÁMKA

U této kondice je rychlost zásahu a správný úsudek právě to, co většinou rozhoduje o tom, jaké škody může nebezpečí napáchat.

1) Okamžitě zasáhněte bez ohledu na vaše postavení a kompetence.

Svým zásahem zastavte šíření zdroje nebezpečí jakýmikoliv silami a prostředky. Mějte však na paměti, že váš zásah nesmí způsobit stejné/větší následky než ty, které nebezpečím hrozily.




POZNÁMKA

Vždy dbejte na to, abyste nezpůsobili stejnou/větší škodu, než která skutečně hrozila. V tom případě by totiž byl váš zásah zbytečný. Jakmile však máte jistotu, že jednáte v souladu s tímto pravidlem, vůbec nic neodkládejte a zasáhněte. V dané chvíli jde všechno, co by mohlo zásahu bránit, stranou (pravidla, kompetence, vztahy, důstojnost apod.). Není totiž na co čekat. Cílem je zabránit dalšímu šíření nebezpečí.


2) Nestačí-li na zvládnutí zdroje nebezpečí vaše síly, neváhejte a bezodkladně požádejte o pomoc cestou svých komunikačních linií.

A je-li to nezbytné, můžete komunikační linie obejít a žádat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí vše, co uznáte za vhodné a správné. Správná, včasná a jednoznačná komunikace je to, co má nyní absolutní prioritu, neboť vám pomáhá zvládat nebezpečí a také samozřejmě v dalších krocích vám pomáhá informovat ostatní.

 **POZNÁMKA** Vůbec není od věci využít jakékoliv komunikační linie (osoby, oddělení, instituce apod.), necítíte-li se kompetentní pro zvládnutí nebezpečí. A pokud cítíte, že potřebujete mimořádnou pomoc, klidně obejděte obvyklé komunikační linie a požádejte toho, o kom jste přesvědčeni, že vám nebezpečí pomůže zvládnout.


3) Jakmile zastavíte šíření nebezpečí, ihned ve všech dostupných komunikačních liniích oznamte skutečnost, že jste byli svědky hrozícího nebo trvajících nebezpečí.

Informujte, jaké jste podnikly kroky pro zastavení jeho šíření a jaká situace panuje teď. Nešetřete detaily. Nyní si to můžete dovolit, nebezpečí pominulo. Hlavním smyslem je analyzovat situaci a připravit se, aby se nemohla opakovat. I kdybyste zvládali nebezpečí sami, v tomto kroku zapojte do komunikace všechny osoby, které jsou s předmětnou oblastí obvykle v přímém kontaktu.

 **POZNÁMKA** Právě komunikace (informování ve všech potřebných formách) je to, co má zejména v této chvíli největší význam. Velmi pravděpodobně budete potřebovat více činností k nápravě vzniklé situace (analýza ztrát, uvedení do původního stavu, přijetí opatření pro prevenci v budoucnu apod.), tedy musíte komunikovat s lidmi, kteří tyto činnosti vykonávají. Jednoznačně a úplně.


4) Iniciujte vznik pravidla pro to, aby se situace nemohla opakovat.

Sami nastavte a přijměte pravidlo/pravidla, která nedovolí situaci, aby se opakovala. Je-li to mimo vaši obvyklou kompetenci, buďte iniciátory vytvoření takového pravidla a vytvářejte aktivní součinnost pro jeho bezodkladné dokončení.

 **POZNÁMKA** Právě tento moment je klíčový z hlediska prevence. Nepodceníte-li tento krok, je pravděpodobné, že se vniklá situace už nemusí opakovat. Máte plné morální právo žádat předložení výsledku. Tedy jaká opatření byla přijata, je-li dokončení, schválení a vydání mimo vaši obvyklou oblast kompetencí. To právo, které vám patří, souvisí s tím, že jste se aktivně podíleli na zvládnutí nebezpečí a velmi pravděpodobně sami nechcete, aby se situace v budoucnu opakovala.

5) Předějte zvládnutou oblast zpět kompetentní osobě.

Oblast, ve které jste zvládali nebezpečí, předějte osobě, v jejíž kompetenci se obvykle nachází. Předání provádějte včetně kompletních informací, aby byla přebírající osoba schopna převzít vše bez omezení.

 **POZNÁMKA** Z části můžete v budoucnu zvládat nebezpečí, která jsou mimo oblast vašich kompetencí. Prostě uvidíte, že se děje něco, co není správné, tak zasáhnete. Potom je zapotřebí oblast vrátit osobě, která ji má na starosti. Jedná-li se o zvládnutí vlastních oblastí, i v nich musíte tento krok podniknout. Nebezpečí už totiž nehrozí, takže je možné vrátit se do obvyklého „provozu“, ale s novými pravidly.



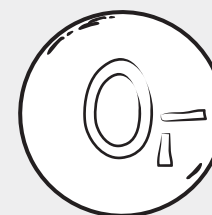
PŘÍKLAD

Tím nejběžnějším příkladem je, když hoří. Obvykle bývá úplně jedno, v čí oblasti zodpovědnosti vypukl požár, máte naučený vzorec „volat hasiče“. V telefonu vše popíšete a i přesto, že můžete být v šoku, operátor se vás bude ptát na to, co jste mu nestihli říct. Případně vzájemnou komunikací obdržíte nějaké doplňující informace jako například „nikoho tam nepouštějte“, „do příjezdu policie postavte výstražný trojúhelník“ apod. S příjezdem sil a prostředků určených pro zvládnání mimořádných událostí jim místo/oblast předáte včetně všech potřebných informací. Případně si vás ještě mohou dodatečně zavolat pro sepsání nějakého hlášení.



PŘÍKLAD

Na vašem obchodním oddělení v organizaci se najednou vlivem několika faktorů zastaví obchodní činnost, což má samozřejmě vliv na přísun peněz (důvodů může být mnoho jako například nemoc, svátky, nízká aktivita a klidně to všechno u obchodníků v kombinacích). A to v takovém rozsahu, že to má vliv na vitalitu organizace. Ať je na vině kdokoliv, nyní je zapotřebí pojmenovat stav a okamžitě začít situaci řešit bez ohledu na kompetence.



Jako první je nutné vyhlásit stav nebezpečí a informovat o tom všechny osoby, kterých se tato skutečnost dotýká. Paralelně ihned stanovit osobu určenou ke zvládnutí krize, čímž může zcela legitimně vzniknout přechodná změna v uspořádání kompetencí (říkejme mu krizový manažer). Tedy krizový manažer, který je schopný situaci zvládnout, společně s ostatními nastavuje nová pravidla, která mohou být legitimně v příkrém rozporu s těmi předchozími (pravděpodobně také budou, protože právě předchozí pravidla umožnila vznik nebezpečí).

Dále nastavuje nový režim pro setkávání se, informování se (možná bude klást větší důraz na rychlost, jednoznačnost a selský rozum) a také na dodržování termínů. Musí také působit do určité míry empaticky, protože ne všichni jsou schopní zvládat rychlé změny. Navíc zvládnání nebezpečí vždy představuje jistou dávku stresu a napětí, což může některé jedince aktivizovat a oni podávají neobvyklé výkony, jiné osoby to však může paralyzovat a činit je méně schopnými než obvykle.

Na druhé straně v situaci krize je legitimní provádět personální změny ve prospěch zvládnutí nebezpečí. Dále je legitimní žádat o poskytnutí zdrojů (peněžní injekce z rezerv či jiných oddělení, mimořádná personální výpomoc na přechodnou dobu, více času na splnění termínů apod.). Vše je ale nezbytné provádět s maximální mírou informací všem dotčeným osobám, aby věděli o vzniklém stavu, způsobu jeho řešení, smyslu přijatých pravidel a předpokládané době potřebné k návratu do „normálu“. Nicméně všechny tyto kroky je nutné podnikat jen na základě optimálně objektivních rozvah s tím, že stav nebezpečí a jeho rozsah umožní vrátit situaci do normálu (v opačném případě by poskytnuté zdroje byly pouhým plýtváním, neboť tím vhodným řešením se v této chvíli stává ukončení/zastavení činnosti).

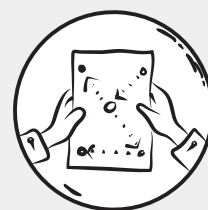
V tuto chvíli je klíčové, aby maximum kompetentních lidí vyrazilo do „terénu“ a dokončili rozjednané obchody, kontaktovali stávající klienty a prodali jim, neboť je 6krát snazší prodat stávajícímu klientovi než získat nového. U některých klientů je možné vzhledem k vzájemnému vztahu informovat o tom, co se děje, protože to může působit ve prospěch toho, že koupí, u jiných to může působit kontraproduktivně. Rozjednávat nové klienty a obchodní případy je vhodné až poté, co se zcela a úplně vyčerpaly možnosti u stávajících.

Pokud to však stále nestačilo, je nutné přijmout kromě již realizovaných úsporných opatření i opatření ve smyslu personálních změn či zásadních škrtů v nákladech. To ale krizový manažer dělá až poté, co za krátkou dobu podnikl výše popsání kroky. Pokud by to otočil, velmi pravděpodobně by jezdil uzavírat obchody sám. Na druhé straně se během této krátké doby skutečně ukáže mnoho ze skrytých vlastností jednotlivých lidí (skutečná loajalita, schopnost zvládat stresové situace a být v nich výkonní apod.).

Když je krize zažehnána, manažer formuluje, odsouhlasí a zveřejní nová pravidla pro řízení obchodního úseku, která vyřešila nebezpečí a poslouží jako prevence v budoucnosti, aby se situace již neopakovala. Nakonec ukončuje svoji funkci krizového manažera a vrací obchodní úsek do stavu klidu s novými pravidly/principy.

Následuje další příklad přímo z praxe:

Když dodáváte rozsáhlé investiční celky, kterých se prodává jen několik do roka, do kondice nebezpečí se můžete dostat jedna dvě. Mně se to podařilo. Ostatně tím, že se všemi svými potenciálními klienty jsem teprve navazoval vztahy a spíš jsme se tak poznávali než cokoliv jiného, byl jsem v kondici nebezpečí od začátku. Zakázky firma měla díky mým služebně starším kolegům. Pak se však stalo, že nám jedna velmi důležitá zakázka vypadla a díky tomu, že žádný z mých rozjednaných obchodů nebyl před uzavřením, bylo nebezpečí na světě. Čas to byl krušný, na druhou stranu mám velmi důležitou zkušenost a to, že není možné obchody tohoto rozsahu dojednat bez osobního setkání. Věřím tomu, že pokud bych tehdy sedl do letadla s týmem právníků a na 2 dny jsme se zavřeli do nějaké kobky, tak jsme se domluvili a zakázku získali.



No, stalo se. Bylo potřeba se z toho dostat ven. Některé věci zde nebudou zcela v souladu s touto učebnicí, ta hlavní část je však zcela totožná. První věc je skutečně si problém reálně uvědomit, popsat jej a začít jej ihned řešit. Tím, že jsem členem managementu a za obchod jsem zodpovědný, nemusel jsem zasahovat mimo své kompetence. Spíše jsem se blížil poslednímu bodu z předchozí kapitoly, kdy jsem ihned svolal poradu managementu a přímo s jednatelem řešil, co se přihodilo. Vzhledem k tomu, že kondice nebezpečí ohrožuje celou firmu, bylo stěžejní, aby o situaci věděli všichni manažeři a mohli se podílet na jejím řešení.

Všichni jsme dali hlavy dohromady a vytvořili zcela jasný plán, jak nebezpečí zastavit a pokud možno zvrátit. Nečekejte nic převratného, jedná se o klasiku. Zaměřili jsme se na klienty, kde byla největší šance, že by mohli v brzké době objednat a snažili se jim dát takové pobídky, aby jejich motivace byla co největší. Pozor, pobídka nutně nemusí znamenat sleva, dost dobře se dá pracovat i s platebními podmínkami, ústupky ve smlouvě, případně pro někoho může být zajímavá i výroba na sklad. V těchto situacích se také může hodit dlouho odkládaný servis. To sice není něco, co by firmu spasilo, obzvláště ne v našem případě, kde se snažíme zařízení vyrábět tak, aby servis nebyl potřeba, v časech nebezpečí je však každá koruna dobrá.

Druhou stranou mince je samozřejmě pozastavení všech nákupů, které nejsou nezbytně nutné. Zde lze dokonce na oblast nebezpečí nahlížet pozitivně. V každé takové situaci většinou odhalíte několik míst, kde se penězi zbytečně plýtvá.



Zvýšené úsilí se vyplatilo a hlavně díky našim dlouholetým klientům jsme situaci překlenuli. Za normálních okolností by v tento moment měla vzniknout analýza a pravidlo, jehož dodržování by vedlo k tomu, aby se podobná situace neopakovala. V našem případě byla kondice způsobena nižší obchodní činností v době, kdy ve firmě nebyl plný stav obchodníků (díky délce prodejních cyklů toto bylo před více než rokem a půl). Žádné nové pravidlo tedy nevzniklo, ale tím je jasnější, že v obchodních aktivitách se v budoucnu nesmí nikdy polevit. I v případě, že by se zase obchodní tým zmenšil, jiný člen managementu by musel rozpustit část svých kompetencí mezi ostatní a sám se začít obchodu pořádně věnovat.



CVIČENÍ

Zažili jste již někdy kondici nebezpečí?

Jakým způsobem byla celá situace vyřešena nebo jak dopadla?

Co byste tentokrát v takové situaci udělali jinak?

Jak použijete znalosti z této kondice ve své organizaci/skupině?

Doplňěk ke kondici nebezpečí


Rádi bychom se s vámi podělili o škálu, kterou pojmenujeme škálou ziskovosti.

Představte si, že chcete zjistit, jakou hodnotu má vaše organizace. Na konci všeho, čím lidé budou hodnotit úspěch vaší organizace, nebude velikost; nebudete hodnoceni podle počtu klientů, které máte, ale budou vás hodnotit podle velikosti vašeho zisku. Nepodnikáte jen proto, abyste uspokojili zaměstnance, ale na konci, tou nejdůležitější věcí je zisk. Z něho totiž můžete odměňovat jak pracovníky, dodavatele, klienty a nakonec samozřejmě i sebe.


Existuje škála ziskovosti, která ukazuje několik různých pák, které můžete použít na to, aby se vaše zisky zvýšily. Čím výše jste na této škále, tím se zvyšují vaše zisky.


1) Snižování výdajů

Tou nejlenivější cestou je snížit výdaje. Někdy se to musí udělat. Proč píšeme o této cestě, že je nejlenivější? Protože se to dá udělat velmi rychle; toho vyhodíme, tam zase ušetříme apod. A kterých oblastí se to týká nejčastěji? Tou první je marketing a tou druhou je personální obsazení.

 Když seškrtáte svůj marketingový rozpočet, tak jakou máte šanci, že se vám bude lépe dařit? No přece žádnou, protože účel marketingu je přitáhnout více klientů a prodat jim. Seškrtáním rozpočtu v marketingu svou firmu ohrozíte. Správně nastavený marketing za každou vydanou korunu přinese několik dalších.

Další věcí jak ušetřit, je snížit výdaje na lidech, samozřejmě jen tak, jak určuje zákon. Když firmy sníží náklady na zaměstnance, tak se stane následující; bez ohledu na to, jak málo toho lidé udělají, vždy snížíte kvalitu.

 U jedné nejmenované americké firmy, říkáme jí Brain-mart, v roce 2009 akcionáři velmi tlačili na vedení, aby firma vykazovala zisky, a tak se rozhodli seškrtat ten největší náklad v rámci firmy. Měli 600 prodejen po celé Americe a jejich skvělým nápadem bylo, že vyhodí všechny prodavače. Nějaký chytrý chlapík prohlásil, že spotřebitelé už v dnešní době prodavače stejně nepotřebují. Zákazník přijde do prodejny, sám se rozhodne, že si něco koupí a jedině, co zákazník může potřebovat, je technické poradenství. A vyškolený poradce firmu stojí mnohem méně než prodejce. Šílený manažerský plán vyhodit prodavače a ponechat jen poradce vedl k bankrotu firmy a do roka byly všechny prodejny zavřené.



2) Zvyšování prodeje

Druhou možností, jak zvýšit zisk, která je o mnoho rozumnější, je zvýšit prodej. Jak? Zatlačte na prodej, vytrénujte prodejce, manažery, zvyšte jejich kompetence. Prodej se dá zvýšit vždy. Setkáte se s prodejci/obchodníky a řeknete, že jim zvýšíte jejich kvóty o 12 procent s motivačním sdělením: „Chlapci a děvčata, je to jen o tom nebejt línej!“



POZNÁMKA

Po tomto sdělení je každý demotivovaný a podle zkušeností jen jeden z nich dosáhne toho, co po nich chcete. Tím, že budete tlačit na prodej, velkou páku nezískáte. Možná zvýšíte prodej o 10-20% na konci roku. Možná. A to ještě jen krátkodobě.

3) Marketing

Existuje jiný nástroj, který vám zvýší váš prodej o mnoho víc, a to je marketing. Marketing má obrovský potenciál v oblasti prodeje a ziskovosti. Pokud máte správnou marketingovou strategii, můžete svůj prodej zvýšit až o 100%. Ani ten nejlepší prodejce na světě nic nezmuže, pokud nemá zákazníka, se kterým se může setkat a něco mu nabídnout a posléze prodat. A naproti tomu většina malých firem věnuje velkou část svého snažení a energie na zvyšování prodeje a nesnaží se zavést efektivnější marketingovou strategii.



POZNÁMKA

Význam slova marketing prosím vnímejte jako činnost, která má zaujmout klienta, přitáhnout jej v zájmu o váš produkt/službu, kterou následně koupí.

4) Public Relations (PR)

Je to velmi neuchopitelný termín a často je velmi špatně vykládán. Proto jej prosím vnímejte jako „slovní marketing sdělovaný někým, kdo s vámi má velmi pozitivní zkušenost“. PR je tak silná páka, že vám může pomoci růst o tisíc procent.



PŘÍKLAD

USA. New York. Město noční módy. Jedna dáma, říkejme jí Kate, měla sen. Chtěla být designérkou dámských kabelek. Už jen ta branže, je v ní velmi silná konkurence a většinou potřebujete hodně peněz jen na to, abyste vstoupili na trh. Začala s designem svých tašek a kabelek, trochu se jí dařilo a jednou navštívila večírek na Manhattanu. Měla sebou svojí designovou kabelku, jak jinak. Náhle k ní přišla jedna dáma a kabelku velmi obdivovala. Kate se přiznala, že si ji sama vymyslela. Shodou okolností ona dáma byla manželka newyorského starosty, což naštěstí Kate věděla. Vysypala všechno, co v kabelce měla a kabelku jí darovala. Druhý den celý New York včetně předměstí věděl, co je novým trendem podle starostovy manželky. Během následujících let se Kate dostala z obratu několika tisíc dolarů na celé 4 miliony.



POZNÁMKA

Mnoho lidí se domnívá, že si PR nemohou dovolit. Pozor na to; PR je téměř zadarmo. Tím největším výdajem na PR nejsou finance, největším výdajem je čas.

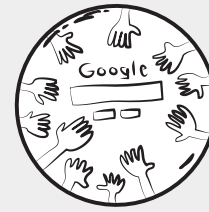
5) Morálka, etika (team spirit)

Málo se přemýšlí o jedné z největších pák, kterou můžete použít. Nazvěme to morálka v pojetí dobré nálady a týmového ducha. Tento stav má daleko větší dosah než cokoliv jiného. Je velice zajímavé, že když se podíváte na velmi úspěšné firmy, tak zjistíte, že každý pracovník by, přeneseně řečeno, za svou firmu položil život. Pracovníci jsou oddaní bez ohledu na to, že jim jinde nabízí více peněz. Jsou zavázáni bez ohledu na to, že by jinde měli rychlejší kariéerní postup.



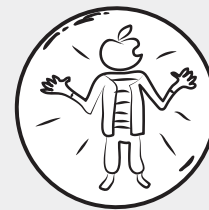
PŘÍKLAD

Viděl jsem jednou v televizi relaci, která pojednávala o Google; tam není téměř žádná fluktuace zaměstnanců. V tomto pořadu ukazovali, že běžná fluktuace zaměstnanců u IT je téměř 17%, ale u Google to tak není. Pracovníci jsou oduševnění a loajální. Napětí a vzrušení z týmové spolupráce, které je cítit v Google, by se téměř dalo uchopit. Samozřejmě musíme brát v potaz i fakt, že Google je považován za jednoho z nejprestižnějších zaměstnavatelů, takže pokud někoho zajímá prestiž, výše už jít téměř nemůže (Příklad byl do publikace dodán ještě před skandály z posledních měsíců.).



PŘÍKLAD

Apple; jeho produkty jsou mnohem dražší než konkurenční ve své kategorii. Dokonce ani tolik neinvestují do reklamy jako například Lenovo (pozn. z konce roku 2015). Právě spotřebitelé jsou nositelem PR. Schválně si všimněte, že ti, kteří používají produkty Apple, zpravidla nekončí koupí jednoho zařízení. Výhodou totiž je právě to, že od Apple máte všechno (telefon, tablet, počítač apod.). Tím dochází k násobení možností, které propojení poskytuje. Takže si to představte; zákazník utratí dvakrát více než za obvyklá zařízení, vybaví si celou domácnost a ještě je spokojený.



A slyšeli jste někdy mluvit uživatele Apple o tom, jak je spokojen s technikou? Úplně se rozplývá. Všechno ochotně ukazuje, nadšeně vysvětluje a to někdy až s takovou intenzitou, že to přenáší i na vás. A když si uvědomíte, že za to nemá žádnou odměnu...

Spíše pro zajímavost, tomuto způsobu šíření značky se v literatuře říká evangelizace, jelikož stejně jako věřící šíří evangelium, se stejnou horlivostí šíří povědomí o značce její nadšené příznivci.



PŘÍKLAD

Nedávno jsme u jednoho klienta řešili potřebu vzdělávání na téma týmový duch a brainstorming. Šli jsme k nim do firmy, povykládali s lidmi, a když jsme se vrátili za vedením společnosti, přednesli jsme, že nepotřebují trénink na zlepšení soudržnosti týmu. Naopak, řekli jsme, že všichni potřebují rekreaci, oddych. Problém byl v tom, že lidi svojí práci brali až příliš vážně. Byli moc upjatí, přeorganizovaní, až přehnaně akurátní. Zorganizovali jsme speciální výlet. Výlet do lesa, na barbecue, hráli jsme společenské hry apod. Lidé měli možnost se společně pobavit v klidu, bez stresu a tlaku. Poznali se z jiné stránky a celkově se měli možnost nadechnout (a to nejen proto, že byli v přírodě :-)). Abyste mohli odvádět tu nejkvalitnější práci, musíte mít dostatek sil. A ten získáte kvalitním odpočinkem. Tím, že firma zajistila pro všechny příjemnou formu společného odpočinku a současně umožnila lidem, aby se opravdu uvolnili a zažili i jiné, než pracovní týmové zkušenosti, došlo k výraznému posunu celé organizace. Všichni v tu chvíli byli velmi šťastní a všichni do jednoho se shodli na tom, že takové akce by se mohly dělat pravidelně. Od té doby je mají každé dva měsíce a morálka dosahuje nesrovnatelně vyšších hodnot.





6) Smysl

Tento strategický nástroj sestává z toho, že si odpovíte na otázku; proč vlastně děláte to, co děláte? Co je ten nejzákladnější důvod? Pokud byste tuto otázku položili většině majitelů firem, co by vám řekli? Buď by vám nedokázali odpovědět, nebo častěji by odpověděli, že kvůli penězům, kvůli zisku. A to přece dává smysl. Podnikáte proto, abyste vydělali, na tom není nic špatného, pokud respektujete, že vydělávat peníze by neměl být váš smysl, ale povinnost. Musíte vydělávat, pokud nejste nezisková organizace. Hlavním smyslem vaší existence musí být něco, co je prospěšné pro zákazníky natolik, že se za to nebudou rozpakovat bohatě zaplatit.



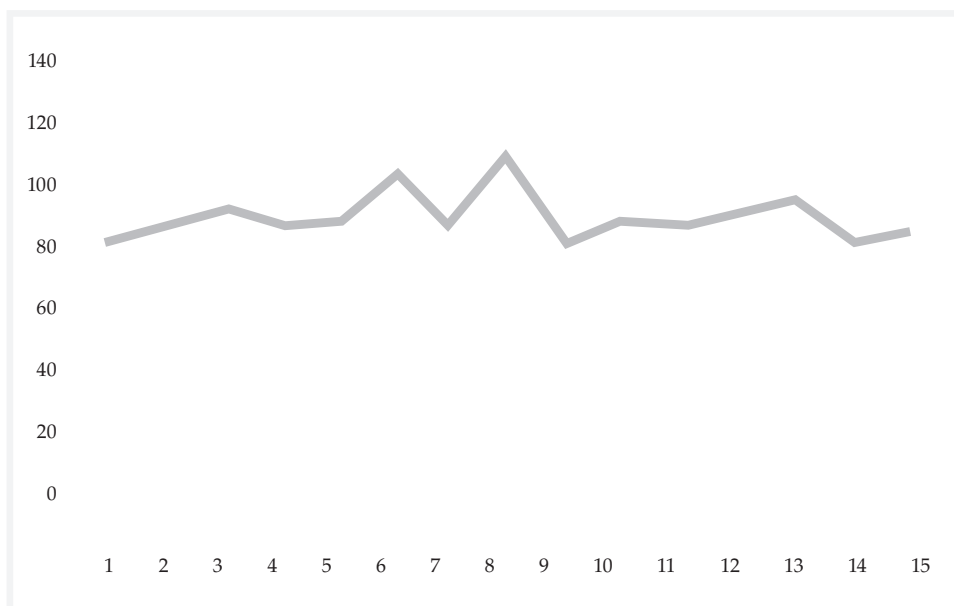
POZNÁMKA

Kolik máte zákazníků, kteří si kupují vaši službu nebo produkt, aby z vás udělali boháče? Ani jeden zákazník vám nedává peníze jen proto, aby vás obohatil. A kolik vašich zaměstnanců se shodne na tom, že jejich účelem je chodit každý den do práce s tím, že budou celý život pracovat jen proto, abyste byli bohatí? Kolik z vašich lidí takto přemýšlí?

Poznámky

Kondice - Stagnace

K této kondici dochází, jestliže trend ukazuje, že se množství výsledku po určitou dobu nemění, anebo když trend po nějakou dobu postupně klesá. Pokud se ale trend nemění, hrozí kondice nebezpečí. Stav stagnace je v běhu času obvykle otázkou několika málo chvil, a pokud se během nich nezačne dít něco protichůdného, může nastat stav nebezpečí.



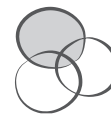
PŘÍKLAD

Představte si, že jste sportovci. A nemusíte si představovat nic zcela zásadního jako například olympijský běžec. Prostě jen máte rádi sport a věnujete se mu ve volném čase. Ale i přesto, že to je otázka výplně vašeho volného času, rádi sledujete svoji výkonnost a svoje výsledky. Chodíte na procházky. Víte, že abyste se dostali do požadované fyzické kondice, potřebujete chodit denně cca 4 km a cca 3 krát týdně si dát 6 km, jako delší procházku.



Chodíte s holemi nordic walking, abyste rovnoměrně zatížili tělo. A na druhé straně víte, že pokud to budete dodržovat, bude se vaše kondice zlepšovat. Nadbytečná váha bude ubývat, vaše tělo se bude zpevňovat a vy se budete cítit lépe. Proto to takto děláte.

Ale najednou se očekávaný a plánovaný postup vašeho zlepšování zastaví. Nastane uvedená stagnace. Dostaví se zpomalení/zastavení očekávaného zlepšování. Ihned se tato stagnace projeví i ve vaší chuti, zápalu a odhodlání na sobě dál pracovat. Těžko říci, co přesně to způsobilo. Možná fyzická únava, možná vám došel entuziasmus, který jste na začátku měli při vidině zlepšení, možná že svoji úlohu sehrálo i to, že se postup zlepšení neodehrával tak rychle, jak jste očekávali. Aniž byste to nyní pitvali, je zapotřebí si přiznat, že jste dospěli ke stagnaci, kterou musíte řešit, nebo se situace zhorší, což by bylo nebezpečné.



PŘÍKLAD

Pracujete jako zaměstnanci ve výrobní firmě. Děláte obvyklou práci na soustruhu a už zde pracujete řádově 3 roky. Nikdy jste neměli potíž s množstvím práce, resp. výsledku, který jste vytvářeli. Až v poslední době. Nějak se vám nedaří. Dříve jste byli schopní obrobit 12 hřidelí za směnu a nyní už nějakou dobu jste na 9 a stagnujete. Ať děláte, co děláte, pořád se nemůžete hnout z místa. Už i na poradě jste zaslechli něco o tom, že bude zapotřebí více zabrat. Tyto informace sice nebyly adresné, ale vy víte, že se to týkalo vás. No jo, jenže co s tím? Už jste zkusili ledasco, ale výkon se ne a ne hnout z místa. A nemluvě o tom, že se vám do práce chce méně a méně.



PŘÍKLAD

Pracujete jako obchodník ve velké společnosti. Tuto práci děláte už několik let. Obchodničina vás stále baví, i když po nástupu nového vedoucího bylo několik měsíců poměrně obtížných. Posledních 7 měsíců se vám nedaří dosahovat obchodních výsledků, které máte naplánované. Sám nevíte, čím to je. Schůzky neflákáte, jejich počet se také nesnížil, ale přesto se vám nedaří dosahovat takových cílů, jako dříve. Každý měsíc proto musíte absolvovat nepříjemný pohovor s vedoucím. Samotného vás to trápí a už nevíte, jak to šéfovi vysvětlit.



CVIČENÍ

*V jaké situaci jste sami osobně zažili stav stagnace,
který jste úspěšně zvládli?*

Co jste udělali dobře?

*V jaké situaci jste sami osobně zažili stav stagnace,
který jste nezvládli?*



Co vás to naučilo?

Znáte někoho, kdo se právě ve stavu stagnace nachází?

Navrhněte postup, jak byste mu z ní mohli pomoci .

Postup pro zvládnutí kondice

Každá kondice má metodicky stanovený postup pro její zvládnutí. Dodržíte-li tento postup, je velmi vysoká pravděpodobnost, že se podaří dostat do vyšší/lepší kondice, což je odrazem výsledků. Pokud však postup nedodržíte/nedodržíte zcela, může nastat zacyklení v dané nezvládnuté kondici, případně propad na nižší/horší kondici. Všimněte si prosím, že v každém pravidlu, které budeme popisovat, počítáme s ideální variantou, že všechno probíhá v pořádku a neexistují překážky. V reálném životě to tak samozřejmě není, nicméně tento ideální popis vám má být prospěšným etalonem, na kterém demonstrujeme postup.



POZNÁMKA

U této kondice je **znovunalezení hravosti a smyslu** právě to, co vždy rozhodne o tom, jak dobře tuto překážku zvládnete. Všechny poučky o nalezení síly v sobě samotných, mobilizaci rezerv, automotivaci či bilancování nad příčinou, abyste následně mohli reaktivovat postup lépe a radostněji – všechno to vede jen k další přechodné chvíli, jejíž délka závisí na tom, jak dlouho vám vydrží tato pseudo-orientace na cíl.



1) Zcela neskrývaně přiznejte, že jste ve fázi stagnace.

Jakákoliv fikce o tom, že to tak není, a že to je jen drobné zakolísání ve vaší raketové cestě vzhůru jen prodlužuje fázi neřešení a vede k nebezpečí. Vůbec není ostudné přiznat to veřejně. V tomto případě je přirozenost právě to, co vám pomůže pokračovat, protože okolí vás může podpořit bez ohledu na to, jak moc na tom pracujete samostatně.

2) Šetřete.

Tohle pravidlo je myšleno tak obecně, jak je to jen možné. Není podstatné, zda se jedná o šetření sil v uváděném příkladu nordic walkingu, nebo o šetření ve výdajích v případě soustružníka. Šetření je dalším krokem vašeho veřejného manifestu, že stagnujete. Dokud se situace objektivně nezlepší, tvořte rezervy.

3) Najděte hravost a smysl.

Zcela zásadní krok, který musíte dokončit. Čím dříve jej zvládnete, tím lépe pro vás i okolí. Jak vy, tak i vaše okolí prochází stavem stagnace. Samotné přiznání fáze stagnace sobě i ostatním, následné zavedení úsporného systému a tvorby rezerv nic neřeší, jen vám pomáhá situaci vidět reálně a připravit se na případné nebezpečí. Vraťte se na začátek, když se vše dařilo. Připomeňte si důvod a smysl svého konání. Odtud pak vyplyne hravost. Až nalezení hravosti je to, co stagnaci vyřeší. Hravost je zábava, hravost je radost a aktivita. Možná, že zjistíte, že stagnace přišla právě proto, že už od počátku chyběla hravost. Že už od samého počátku to byla jen dřina a odříkání, podpořená několika autosuggestivními motivačními formulacemi, které vás měly dovést k výsledkům.

Možná to byla dokonce vnější motivace; resp. někdo vás ovlivnil, což po chvíli vyprchalo. Ať je to jakkoliv, pokud v činnosti chcete pokračovat opravdu proto, že všemi smysly a pocity vnímáte, že chcete, najděte v ní hravost. Najděte v ní zábavu. Odhalte správné preference, které jsou odrazem chtění v hloubi vašich srdcí.



POZNÁMKA

Najít hravost v tom, co děláte, je absolutně klíčový fenomén. Buď potřebujete parťáka, kouče, sparring partnera, který vám pomůže hravost najít/obnovit; případně pokud to chcete zkusit sami, potřebujete klid a prostor pro mentální uvolnění. Jen tak, v samotné čistotě přemítání a přijímání pravdy můžete najít impulzy, které v praktickém použití způsobí/obnoví radostný pocit, hravost a zábavu.



TIP

Může vám pomoci analogie z her, které vás bavily a baví. Lidé si vybírají hry, které je něčím baví. Tedy TO, co lidi baví, jsou herní impulzy, které pro ně činí hru atraktivní. A naopak hry bez těchto impulzů jsou méně atraktivní, případně je tito lidé nehrají vůbec. Co vám může pomoci; najděte a pojmenujte vaše herní impulzy. Určete přesně ty preference, které způsobují, že se k dané hře rádi vracíte a naopak; dále vyhledávejte obdobný/stejný typ her. Až je budete mít určené, položte si otázku, jak tyto herní impulzy můžete přenést do vašeho reálného života, aby vás vše zase začalo bavit a fáze stagnace skončila.

Čím upřímněji budete vaše herní impulzy hledat a pojmenovávat, tím lépe a rychleji se vám odvděčí.

4) Poděkujte, až to zvládnete.

Všem, kteří vás podpořili a kteří vám pomohli. Klíčem ke zvládnutí tohoto kroku je upřímnost, přirozenost a srdečnost. Všichni to ocení. A pokud by snad oni někdy v budoucnu potřebovali, bude je těšit, že se mohou obrátit i oni na vás.



PŘÍKLAD

Vzpomínáte si, když jste ještě za dob studií měli napsat maturitní/bakalářskou diplomovou nebo jinou práci? Neznám téměř nikoho, kdo by v určité fázi nestagnoval. Na začátku jste si vybrali téma, které se vám líbilo a které vás zajímalo. Bylo to vaše srdcové téma. Postupně jste se dostávali stále hlouběji do tématu. Jenže.... v určitém bodě většina z nás zůstala stát. Nějak se nám přestalo chtít. Něco bylo špatně. Teorie bylo příliš mnoho nebo málo. Psaní vám nešlo tak od ruky, jak jste si představovali. Empirická část nepřinesla výsledky, které jste chtěli. A tak jste začali polevovat. Až přišlo první popostrčení od vedoucího. To vás opět popohnalo k další akci a tak jste kousek dopsali. Většina z nás ten proces zná. A většina také uvedenou práci dokončila. Často vás něco znovu namotivovalo tak, že se prostě začalo opět dařit a práce byla radostí. Vzpomeňte si na to, co u vás fungovalo. Vidíte?



PŘÍKLAD

Ach stagnace, jak jednoduché je tuto kondici nezvládnout a přejít z ní rovnou k vyhoření. Věřte mi, zažil jsem to. A zpětně si zcela jasně uvědomuji, že dodržení uvedeného postupu by mi pomohlo se vyšvihnout zpátky.

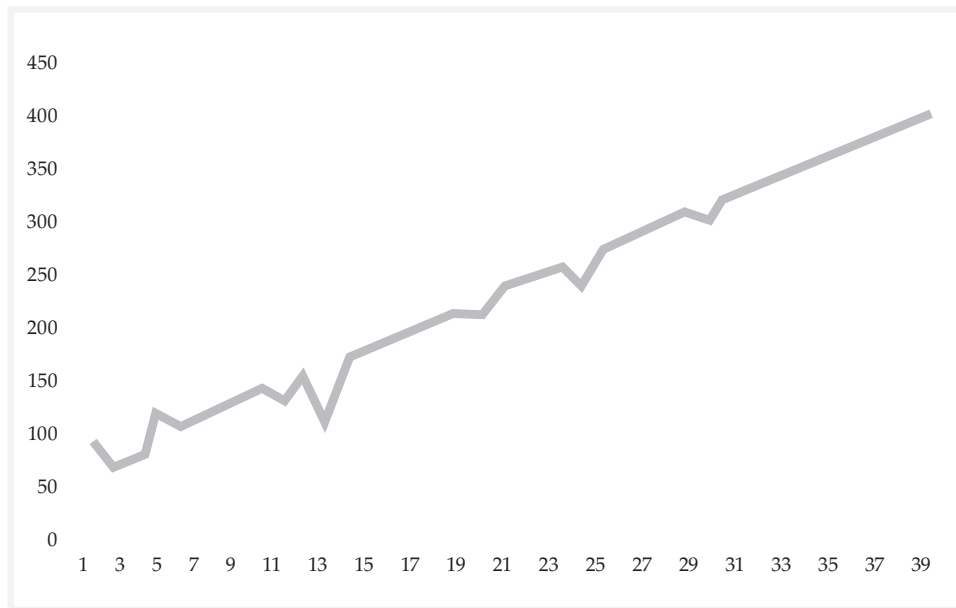
Stagnace se objevila docela plíživě a neměla ani tak podobu toho, že by výsledky až tak moc stagnovaly. Projevila se spíše tím, že když se mi konečně začalo vyplácet všechno úsilí z předchozích let, najednou jsem začínal mít pocit, že již nemám sílu jít dál. Obchody se dařily, lidé se již ozývali z velké části sami, přesto byl pracovní nápor stále stejný a vytratila se z něj radost. To nejhorší, co v dané chvíli můžete udělat je, se zapřít a vši silou se snažit stagnaci překonat. Možná se o kousek vyšvihnete. Pokud se hodně zapřete, vyšvihnete se i o hodně zajímavý kousek.

Z dlouhodobého hlediska to však bohužel nic neznamená. O kolik se vyšvihnete, o to více poté zahučíte zase zpátky, tentokrát do nenávratné spirály. Kamarád mi tehdy navrhol si domluvit několikaměsíční volno a celé jej strávit v nějaké levné exotické zemi, bez dosahu internetu. Pro většinu lidí nemusí být zvolnění až tak radikální, já však věřím, že mně by to tehdy pomohlo.

Ačkoliv to půjde trochu proti poselství této učebnice, nechci, aby to vyznělo, že lituji toho, že jsem se tehdy stagnaci nezvládl. Můj život najednou získal zase jiný a nový rozměr, který mi v současné době velmi vyhovuje. A proč to říkám? S lidmi, kteří se nachází v „brutální“ stagnaci, se setkávám dnes a denně a u mnoha z nich si nejsem jistý, zda je překonání stagnace to, co skutečně potřebují. V některých případech může být stagnace skutečně znamením, že je na čase se posunout někam dále.

Kondice - Růst

O růstu mluvíme, když množství výsledku stoupá. Jedná se o dobrý ukazatel trendu. Tento stav je žádoucí, na druhé straně bývá velmi křehký.



PŘÍKLAD

Představte si, že jste majiteli firmy, které roste zisk. Dobrá představa, že? Taky proč ne, když jste se o to snažili a usilovali. Dělalí jste mnoho věcí správně a dobře. Toto je vaše odměna.



PŘÍKLAD

Mimo pracovní oblast; představte si, že se už nějakou dobu věnujete cvičení. Opravdu vás to baví, těší vás to a výsledky na sebe nenechaly dlouho čekat. Dokonce jste překonali i fázi stagnace. Stále pokračujete a baví vás to. Je zcela zřejmé, což vás i těší, že se věnujete péči o svoje tělo, protože je to vidět na vaší postavě. Svalová struktura roste a definice jednotlivých svalů je na vás vidět i v situacích, kdy na sobě máte silný svetr.





PŘÍKLAD

Představte si, p. Nováka, který před nedávnem zažil krizi v partnerství. No krizi. Ona je krize a krize. Ale představte si, že se p. Novákovi tak nějak stalo, že si ani nevšimnul, že manželství nevěnuje tolik pozornosti (to víte, měl hodně práce, že neměl čas na rodinu, natož na sebe samotného), až nastala stagnace. Jenže jak byl p. Novák vytížen, ani si nevšimnul, že se stagnace překloupila do nebezpečí a hrozil rozvod, protože manželka s ním takto dál nemohla žít. On se ale nedal a chtěl situaci napravit. A to zcela a upřímně. Tak se začal rodině více věnovat, což nakonec pozitivně ovlivnilo jeho práci i jeho samotného, protože se cítil mnohem lépe. No a dnes má jasná pravidla, která neporušuje, věnuje se rodině a hodnotí aktuální situaci, že je lepší, než po svatbě. Jejich vztah roste.



CVIČENÍ

*V jaké situaci jste sami osobně zažili stav růstu,
který jste úspěšně zvládli?*

Co jste udělali dobře?

*V jaké situaci jste sami osobně zažili stav růstu,
který jste nezvládli?*

Co vás to naučilo?

Postup pro zvládnání kondice

Každá kondice má metodicky stanovený postup pro její zvládnání. Dodržíte-li tento postup je velmi vysoká pravděpodobnost, že se podaří dostat do vyšší/lepší kondice, což je odrazem výsledků. Pokud však postup nedodržíte/nedodržíte zcela, může nastat zacyklení v dané nezvládnuté kondici, případně propad na nižší/horší kondici. Všimněte si prosím, že v každém pravidlu, které budeme popisovat, počítáme s ideální variantou, že všechno probíhá v pořádku a neexistují překážky. V reálném životě to tak samozřejmě není, nicméně tento ideální popis vám má být prospěšným etalonem, na kterém demonstrujeme postup.

U této kondice je **vytrvalost a stabilita** právě to, co funguje. Velmi často totiž dochází k uvolnění. Je to logické. Když se budete snažit o růst a on skutečně přijde, často to chápete jako satisfakci. Jako odměnu, jako zasloužený výsledek. Tedy přichází dlouho očekávaný a slibovaný odpočinek. Tedy máte pocit, že byste si jej mohli dopřát, když je teď ten růst a konjunktura. A to je právě chyba.

1) Okamžitě zjistěte, co způsobilo růst.

Jen skutečně přesná znalost a pojmenování faktorů, které způsobily růst, znamená, že jej můžete udržet a podporovat.

2) Stále opakujte to, co způsobilo růst.

Klíčový faktor. Když máte opravdu jasno v tom, co způsobilo růst, pokračujte v tom. Opakujte to. Pořád, dokud to bude fungovat.

Může se jednat o konkrétní způsob, jak jste začali jednat s klienty. Tak v tom pokračujte, jak u stávajících, tak hlavně u nových. Může se jednat o to, že jste začali s novým produktem/ službou buď v prodeji, nebo v jeho propagaci. Opět v tom pokračujte. Také se může jednat o to, že jste našli nového obchodního partnera/kolegu. Tak s ním podpořte porozumění a vzájemnou důvěru. Může to být samozřejmě cokoliv jiného. Najděte to a podpořte.

3) Vyrovnajte všechny závazky.

Nikdy nebyl vhodnější čas pro to, abyste dostáli svým závazkům. Všechny závazky pojmenujte a ihned s věřiteli dohodněte způsob vyrovnání.

Vyrovnávání starých účtů vždy volte tak, aby vás to nedostalo do nižší kondice (stagnace). Ale zase tak, abyste sami cítili skvělý pocit z toho, že dáváte věci kolem sebe do pořádku. Sami uvidíte, jak pozitivní vliv to na vás bude mít. Za žádných okolností netvořte nové závazky.

Všimněte si, jak často nedodržování tohoto pravidla vede k problémům. Obzvlášť patrné je to na hospodaření státu. Čím je na tom ekonomika lépe, tím více státy utrácí a vytváří závazky. Jak to poté vypadá, všichni víme. Podobnou situaci můžeme vidět u lidí, kteří začali vydělávat velké peníze (obvyklé například u finančních poradců). Často jsou svým úspěchem tak omámeni, že podnikají kroky, které je o několik měsíců/let později dovedou k bankrotu.



4) Investujte do rozvoje.

Mějte na paměti, že i přes nejlepší snahu o nalezení principu, který u vás způsobil růst a jeho následného opakování, může dojít ke stagnaci. Právě proto investujete do budoucího rozvoje. Přiměřeně zisku, aby to nezpůsobilo stagnaci.



POZNÁMKA

Vždy investujete do toho, co vám usnadní, zefektivní a podpoří stávající růst; ale v inovované podobě/produktu/službě. Nejedná se o investice do úplně odlišných směrů či pilotních projektů jiným zaměřením.

5) Tvořte rezervu.

Mějte na paměti, že i přes nejlepší snahu o nalezení principu, který u vás způsobil růst a jeho následného opakování, může dojít ke stagnaci. Právě proto investujete do budoucího rozvoje. Přiměřeně zisku, aby to nezpůsobilo stagnaci.



POZNÁMKA

Právě kolísání v období růstu je tím největším nebezpečím. Protože ukazuje, že nepodporujete to, co skutečně růst způsobil. Případně to neopakuje správně/dost často. Dále to ukazuje, že možná málo investujete do podpory růstu a dalšího rozvoje.



PŘÍKLAD

Hezkou ukázkou růstu je například jedna nejmenovaná společnost, zajišťující dodávku potravin až do domu. Začínali na trhu, který nebyl konkurence prostý, ale objevili, že to, co opravdu funguje pro zákazníky, je dodávka zboží ve stejný den, kdy si zboží objednali a se zvyšujícími požadavky na kvalitu a bio produkty také rozšíření sortimentu o tyto výrobky. Celkově společnost nemá větší sortiment, než konkurence, ale právě proto, že splňují dvě výše uvedené podmínky, podařilo se jim zaujmout významné místo na trhu. V tuto chvíli společnost pokračuje v nastavené strategii rychlých dodávek a zaměřuje se na rozšiřování sortimentu, který je odlišuje. Neustále také přichází s nápady do dalšího rozvoje služeb, poskytovaných zákazníkům.

Dosáhnout růstu je úžasný a opojný zážitek. Obzvlášť, když už to vypadalo, že snaha přichází vniveč. V odvětví strojírenství existují velmi dlouhé cykly, to už jsem říkal, v tomto případě to však znamená, že ať se práci věnujete se sebevětší intenzitou, zda jste to dělali dobře, se dozvíte až za rok, či dva. A co teprve, pokud to někdo dělá špatně...

Nám se to podařilo. A podařilo se to právě díky dodržování většiny předchozích postupů zvládnutí kondic. To úplně nejvíc stěžejní je pravděpodobně stále „chtít“. A poté dělat pořád to samé, co vede k výsledkům a do toho experimentovat s novými přístupy. Domnívám se, že ve většině odvětví však existuje a existovat bude zákon velkých čísel. Čím více potenciálních klientů oslovím, tím vyšší je pravděpodobnost, že se podaří s někým domluvit na spolupráci.

A nemusí se jednat jen o klienty. Některá odvětví nemůžeme být schopní jako firma obsáhnout, co tedy dělat potom? Odpovědí je navazovat spolupráci s odbornými konzultanty a dalšími situace znalými prostředníky. Pokud je dostatečně zaujmete, oni budou dále šířit vaše evangelium.

Dále pak samozřejmě nepolevovat svojí snahou dovnitř společnosti. Úspěch každé firmy stojí a padá na jejích lidech. Proto je důležité jim dát jasně najevo, že jsou to z velké části i oni, kdo stojí za úspěchem.



Pokud chcete konkrétní příklady toho, co funguje, tak to vypadá asi následovně:

Ve kterém odvětví má produkt největší přínos?

- na toto odvětví se zaměřit

Kde jsou k dispozici lidé, kteří rozhodují o tom, jaká technologie bude v daném odvětví nasazena?

- buďte tam také, poznávejte je, přátelte se s nimi, obklopte se jimi

Jak se k těmto lidem dostat?

- veletrhy, společní známí (LinkedIn i jinak), Czechtrade, přímé oslovení, PR.

Jak to celé pořádně roztočit?

- posílejte nabídky, jak diví, používejte reference, pořádejte tematicky zaměřené akce a hlavně si hrajte!

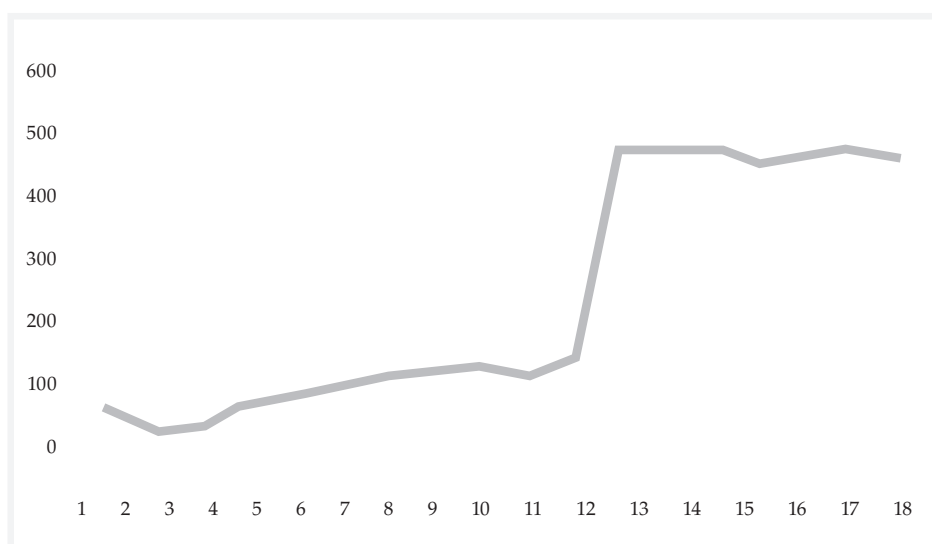


Jak použijete znalosti z této kondice ve své organizaci/skupině?



Kondice - Hojnost

O kondici hojnosti se jedná tehdy, když je množství výsledku na velmi vysoké úrovni; je to zcela nová úroveň, která pokračuje v kondici růstu trendem strmě vzhůru. Je to kondice pozvolného růstu v hojnosti.



PŘÍKLAD

Jestliže pekař peče takové množství rohlíků, že je v porovnání s ostatními vynikající, tak vedení společnosti pravděpodobně nikdy nenapadne takového člena týmu vyhodit, i přesto že se firmě aktuálně nemusí dařit vůbec dobře.



PŘÍKLAD

Jestliže jste dodavatelem mnoha klientům, ale jen s některými máte takový vztah (dalo by se říci obchodní přátelství), že i přes občasné zakolísání, se na vašem vztahu vůbec nic nemění, tak právě tito tvoří vaši kondici hojnosti.



PŘÍKLAD

Jste majitelé firmy, která opravdu skvěle prosperuje. Překonala začátek, zvládla hranici vitality i mnohá nebezpečí. Jak roky běžely, vaše firma se zlepšovala, rostla a dařilo se jí. Zvládla i období stagnace, až se dostala do kondice hojnosti. Daří se jí skvěle, je výborně etablovaná, má diverzifikovaný kapitál i rezervy a nemá žádné pohledávky. Dosáhli jste mistrovství.





V jaké situaci jste sami osobně zažili stav hojnosti?

Co jste udělali dobře?

*V jaké situaci jste sami osobně zažili stav hojnosti,
který jste nezvládli?*

Co vás to naučilo?



Postup pro zvládnání kondice

Každá kondice má metodicky stanovený postup pro její zvládnání. Dodržíte-li tento postup je velmi vysoká pravděpodobnost, že se podaří dostat do vyšší/lepší kondice, což je odrazem výsledků. Pokud však postup nedodržíte/nedodržíte zcela, může nastat zacyklení v dané nezvládnuté kondici, případně propad na nižší/horší kondici. Všimněte si prosím, že v každém pravidlu, které budeme popisovat, počítáme s ideální variantou, že všechno probíhá v pořádku a neexistují překážky. V reálném životě to tak samozřejmě není, nicméně tento ideální popis vám má být prospěšným etalonem, na kterém demonstrujeme postup.



POZNÁMKA

Tato kondice je nejvyšší možnou z hlediska trendu. Pokud je udržena a obhájena (například v dalším období), signalizuje, že jste dosáhli mistrovství. Obvyklé pokračování poté, co dosáhnete mistrovství a obhájíte jej (počet obhájení je na vás samotných), bývá ukončení vaší činnosti a předání někomu jinému, abyste se mohli věnovat jiné aktivitě, ve které chcete dosáhnout mistrovství nového.

1) Udržte si hojnost.

Někdy to může být to nejtěžší, co je. Udržet si vynikající výsledky. Nemít tendenci svého ega dosahovat stále lepších a lepších, když tento výsledek je ten aktuálně nejlepší dosažitelný. Problémem bývá pokora. Občas ji může pocit mistrovství ušlápnout. A pokud k tomu dojde, obvykle přichází nebezpečí, které na sebe nenechá dlouho čekat.



POZNÁMKA

Udržte si výsledky v takové hojnosti a po takovou dobu, po kterou je to pro vás zábavné. Po takovou dobu, kdy vás to skutečně baví a těší. To vám zaručí přirozenost, obdiv a respekt vašeho okolí. Už ale nyní, v této fázi, identifikujte vše, co vás dovedlo k mistrovství. Vše pojmenujte a vysvětlete včetně následků, smyslu a ostatních informací.

2) Obhajte ji.

Poté, co obhájíte mistrovství do té míry, že chcete pokračovat jiným směrem, učinite vše předatelné někomu konkrétnímu, kdo bude schopen a ochoten pokračovat s takovým nadšením, jako jste měli vy sami na počátku.

3) Předejte ji s grácií.

Předat kondici hojnosti s grácií znamená předat vše s pokorou, která akceptuje druhého. Znamená to předat se vším, co k tomu patří. A v takové podobě, aby to druhý člověk mohl kompetentně převzít. Také to znamená vzdát čest a respekt těm, kteří vás doprovázeli, pomáhali vám a podporovali vás. Mají na všem stejný díl jako vy. Dokonce i ti, kteří s vámi nesouhlasili, vám v mnohém pomohli a zaslouží si respekt.

4) Buďte nablízku při změně hojnosti

Může se stát, že ten, kdo vše převzal s nejlepším vědomím a svědomím, má nyní komplikace. Kondice se mu mění. A klidně může nastat v některých oblastech i nebezpečí. Buďte mu nablízku, sami však nezasahujte. Kdyby si řekl o pomoc, poskytněte mu ji. S velkou dávkou pokory a respektu s ním obnovte stav hojnosti. Tímto krokem dosáhnete absolutního mistrovství.



Tvorba grafů z výsledků

Z grafu se nedá nic vyčíst, pokud jeho vertikální měřítko způsobuje, že jsou změny příliš malé, na druhé straně graf není možné vůbec nakreslit, jestliže jsou změny příliš velké. Pokud nejsou vzestupy a poklesy na grafu jasně vidět, pak lidé, kteří vyhodnocují graf, dělají chyby. Co vypadá jako rovná čára, by ve skutečnosti mohlo být pohoří. Měřítko může být pro každý výsledek jiné. Například jiné by bylo měřítko pro graf produktu, který vyrábí nějaká firma, jako třeba opravená auta, a jiné pro příjem této firmy.

Měřítko se dělá následujícím způsobem:

1. Určete nejnižší hodnotu výsledku, které může být podle vašeho očekávání – nemusí to být vždy nula.
2. Určete nejvyšší hodnotu, o které věříte, že ji výsledek dosáhne během následujícího období (takového, které lze sledovat v jednom grafu, a které je pro vás optimální).
3. Odečtete bod 1 od bodu 2.
4. Dílky na vertikální ose přizpůsobte úměrně podle bodu 3.

Vaše měřítko pak bude zcela reálné a ukáže vzestupy a poklesy.



PŘÍKLAD

Správné měřítko pro celkový příjem organizace, který dosahuje průměrně 150.000 Kč týdně.

1. Když se podíváte na staré grafy za posledních šest měsíců, zjistíte, že týdenní příjem nikdy neklesl pod 72.000 Kč.
2. Proto si určíte jako nejnižší bod grafu 60.000 Kč. Odhadnete, že organizace by se během dalších tří měsíců měla příležitostně dostat až na 360.000 Kč, takže toto bude vaše horní hranice grafu.
3. Odečtete 60.000 Kč od 360.000 Kč a dostanete 300.000 Kč.
4. Vezmete 10 dílků vertikální osy a každý bude znázorňovat 30.000 Kč, přičemž začnete od 60.000 Kč jako nejnižšího bodu. Nyní nakreslíte celkový příjem a použijete měřítko 30.000 Kč na jeden dílek grafu.

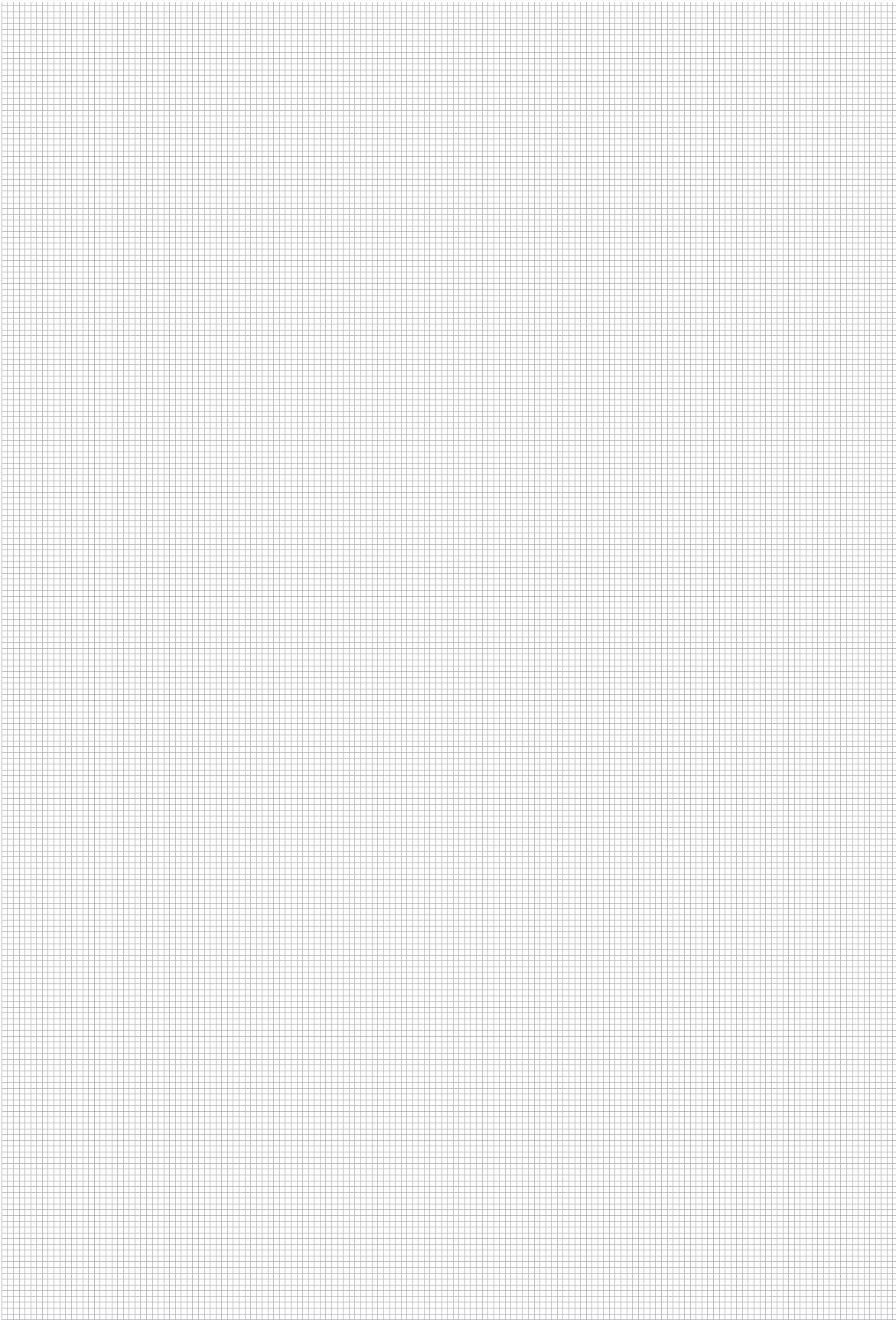
Teď bude graf vypadat správně, velmi jasně ukáže pády a vzestupy, a bude tedy k užítku při vyhodnocování.



Proveďte výše uvedený příklad na milimetrový papír.



CVIČENÍ





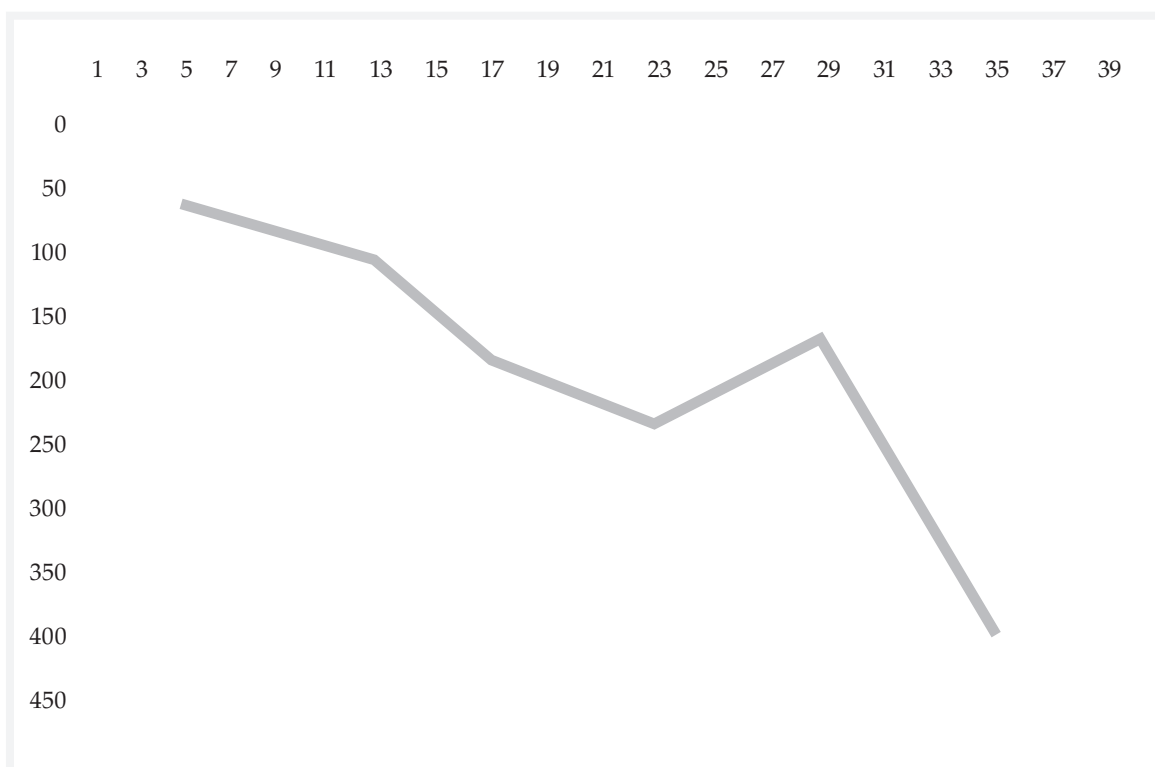
Grafy „Vzhůru nohama“

Existují i výsledky, které by měly být znázorněny „vzhůru nohama“. Jsou to všechny ty, které by v opačném případě znamenaly ohrožení vitality. Pokud by byly zobrazeny obvykle, znamenaly by špatnou kondici.



PŘÍKLAD

Výše pohledávek po splatnosti. Grafy zobrazující náklady/výdaje.



Poznámky

Hodnocení zaměstnanců

Sledování výsledků pracovníků, zobrazování v grafech a hodnocení trendu je významná aktivita vedoucího pracovníka.

Má však několik pravidel:

- 1) **Pojmenované výsledky jsou pro pracovníka i organizaci přínosem.**
- 2) **Záznamy výsledků jsou odrazem skutečně hotového/dokončeného procesu, který má skutečný užitek uvnitř/vně organizace.**



POZNÁMKA

To, co je označeno jako výsledek, je skutečně prospěšné jak pro organizaci, tak i pro pracovníka. Opravdu nemá smysl sledovat výsledek, který je pouhým „výsledkem pro výsledek“.



PŘÍKLAD

U personalisty nemá smysl sledovat počet přijímacích pohovorů, které vedl, neboť jsou odrazem jeho aktivity. Pokud by byl hodnocen za počet pohovorů, velmi pravděpodobně by počet pohovorů v měsíci vzrostl, aniž by bylo samostatně možné určit, jaký to mělo prospěch pro organizaci. Na druhé straně, budete-li sledovat fluktuaci na kvartální/ půlroční/roční bázi, je evidentní, jaké lidi personalista vybral s ohledem na jejich trvanlivost v organizaci.



PŘÍKLAD

U uklízečky nemá smysl sledovat počet hodin, které věnuje úklidu, protože její výsledek by byly hodiny. Logicky. Čím více jich má, tím více dostane zapláceno. Na druhé straně se vyplatí sledovat, zda je uklizeno i na méně přístupných místech a jak hospodárně nakládá s čisticími prostředky.



- 3) **Všichni pracovníci sledují a zaznamenávají svoje výsledky. Pravidelně.**



POZNÁMKA

Nikdo není diskriminovaný. Ať už pozitivně nebo negativně. Všichni sledují a zaznamenávají. Zveřejňují je a mohou se podívat na výsledky ostatních. Má to obrovsky očistný charakter. Automaticky to budí soutěživost, aniž byste se museli snažit o motivaci pracovníků.

- 4) **Vedoucí pracovníci znají principy trendů a hodnotí je s pracovníky. Pravidelně.**



POZNÁMKA

Každý výsledek, ať je dobrý nebo špatný (žádoucí nebo nikoliv), vždy představuje nějakou hodnotu. Něco může naučit. Jak vedoucího tak i pracovníka samotného. Proto je zapotřebí se tomu věnovat. Pravidelně. Objektivně. Korektně.



POZNÁMKA

Někteří lidé mají „metodu“, jak odůvodnit výsledky, což může být klišé, které používají. Tito lidé mají v hlavě usazenou myšlenku, která ospravedlňuje: „Tak už to v životě chodí“. „Vždy se snažím dělat, co mohu“. „Minulý rok to bylo horší“.



PŘÍKLAD

Nejobtížnější stav v organizaci je, když najme dva známé Japonce. Onoseto Hirošima a Samoseto Nagasaki.

Nástroje pro hodnocení zaměstnanců

Nástrojů pro hodnocení zaměstnanců je více různých druhů. Pro naše potřeby jsme již na začátku tohoto setkání uvedli takzvané MBO (Management by Objectives). Jedná se o nástroj, v rámci kterého si daný pracovník spolu se svým nadřízeným jasně definují, jaké cíle by pracovník měl a chtěl dosáhnout (obě roviny jsou důležité pro správnou motivaci a dlouhodobou udržitelnost výsledků). Současně by také mzda pracovníka měla být složena nejen z fixní části, ale také z části flexibilní, která je definována právě a jen plněním MBO. Nastavených cílů by nemělo být příliš mnoho (4-5 je více než dost) a současně by si alespoň jeden z nich měl pracovník opravdu definovat sám. Také by se mezi cíli měli vyskytovat nejen cíle individuální, ale také skupinové.

Příklad cílů pro MBO může vypadat například takto:

Cíle pracovníka obchodu:

1. Celkový obrat za daný měsíc
2. Počet uskutečněných schůzek s klienty a počet nových schůzek
3. Poměr nových a stávajících zákazníků
4. Absolvování kurzu obchodních dovedností a vyjednávacích technik
5. Vlastní cíl pracovníka

Je vám nyní jistě zřejmé, proč jsme na začátku tohoto setkání pracovali s KPI, organizační strukturou a kondicemi. Bez nich by správné nastavení a využívání MBO nebylo možné.



CVIČENÍ

Definujte kritéria MBO pro sebe sama, jak byste si je opravdu přáli.
Definujte kritéria MBO pro 3 vybrané spolupracovníky.

Aby hodnocení dle uvedených kritérií fungovalo, je nutné nejen zavést tato kritéria a jejich sledování, ale také zavést pravidelné rozhovory s pracovníky nad jejich cíli a jejich plněním. V rámci těchto rozhovorů můžete získat velmi cenné informace nejen o plnění cílů, ale také o kondici pracovníka, fungování celé organizace a mnoho dalšího.

Vést správně rozhovor s pracovníkem však není natolik samozřejmé, jak se na první pohled může zdát. Nyní upotřebíte vše, co jste se naučili v modulu Anatomie komunikace. Proto se neváhejte k němu vrátit a připomenout si klíčové prvky.

Poznámky



Rozhovor se zaměstnancem

Pravidelný měsíční rozhovor

Tomu, jak vést běžný rozhovor se zaměstnancem jsme se věnovali obsáhle právě v modulu anatomie komunikace. Proto byste uvedené dovednosti měli mít již zažitě a ozkoušené v praxi. Nebudeme se jim tedy v tuto chvíli zabývat základními principy.

Při pravidelném měsíčním rozhovoru se z vás stávají na okamžik kouči, jejichž úkolem je přivést pracovníka k hledání odpovědí na to, jak ještě zlepšit jeho výsledky a spokojenost. Toho lze dosáhnout pouze vhodně pokládanými otázkami. Proto vám nyní nabízíme základní otázky, které v takovém hovorů můžete využít.

Pamatujte si, že cílem tohoto rozhovoru je větší motivace pracovníka. Motivace je vnitřní, ne vnější, proto si na odpovědi na otázky pracovník musí přijít opravdu sám. Ptejte se šikovně, uvádějte příklady, ale neodpovídejte za pracovníka. Vždy vysvětľujte, proč se na danou otázku ptáte. Mělo by se jednat o příjemný rozhovor, ne o výslech nebo kázání. Tou největší výzvou je naučit se ptát tak, aby vám lidé chtěli odpovědět a současně si při své odpovědi něco uvědomili.

Příklady otázek pro rozhovor:

- V čem se vám v tomto měsíci dařilo?
- Co se vám při vaší práci v poslední době osvědčilo?
- Jaké změny jste v posledních týdnech udělal?
- Jakých tří největších úspěchů jste za poslední měsíc dosáhl?
- Co byste v budoucnosti udělal znovu stejně, protože to opravdu fungovalo?
- Jaký máte pocit ze změn, které jste provedl?
- Kdybyste měl porovnat, kde jste se nacházel před měsícem a teď, jaký vidíte rozdíl?
- Co máte v současnosti před sebou a už nyní víte, že splnění tohoto úkolu může být výzvou? Co by se vám mohlo postavit do cesty a jak byste s tím mohl pracovat?
- Za posledních pár týdnů jste dokázal skvělé věci. Našel jste si čas, abyste se zamyslel nad tím, co jste dokázal, a opravdu si užil pocit z dobře vykonané práce?
- Chci, abyste se na chvíli zastavil. Uvědomujete si, jak moc jste vyrostl?
- Na jaké činnosti se v následujících týdnech zaměříte, abyste se posunul ještě blíže, ke svému cíli?
- Čeho byste vy sám chtěl dosáhnout do našeho příštího setkání?
- Co začnete dělat hned po ukončení naší dnešní schůzky?



CVIČENÍ

Vymyslete alespoň 5 vlastních otázek pro Vaše sezení s vybraným pracovníkem. Připravte si strukturu takového sezení (v bodech) a předstarete ji kolegům.

Ve dvojicích provedte pravidelný měsíční rozhovor nad cíli a motivujte daného pracovníka. Po rozhovoru vám váš modelový pracovník poskytne zpětnou vazbu, jak se při tomto rozhovoru cítil.



Etický/nápravný rozhovor

Cílem etického rozhovoru je dostat zaměstnance zpět do produkce. A tím je myšleno nejen, aby začal vytvářet výsledky, ale aby se zároveň i choval produktivním způsobem. Produktivní zaměstnanec je požadavkem každé firmy. Ten, kdo je produktivní, se chová eticky, morálně a čestně. Etický rozhovor je proto vhodné vést i za „méně významné prohřešky“, jako například když člověk něco slíbí a poté to nedodá.

Je však zároveň velmi důležité uvědomit si, že správně vedený etický rozhovor nemá vést pouze k nápravě, ale zároveň je jeho smyslem zlepšení vztahu a porozumění. K čemu je návrat pracovníka k aktivitě a produktivitě, když váš vztah utrpěl. A k čemu je na druhé straně váš skvělý vztah, když mezi vámi nefungují pravidla. To je potom jen přehlížení prohřešků, které nikam nevede. Z toho důvodu může být etický rozhovor velmi intimní a trvat například hodinu, ale může mít i rychlou a jednoduchou podobu.

V rámci etického rozhovoru je důležité dbát na to, že ten, kdo jej vede, se musí celou dobu držet pouze faktů. Emoce ani spekulace do něj nepatří.



PŘÍKLAD

Nejlepší hráč mistrovství přijde pozdě na odjezd autobusu. Nelze dělat výjimku, musí s ním být veden etický rozhovor. Nikdy nesmí dojít k tomu, že je nežádoucí chování legalizováno jen proto, že si to někdo výjimečný může dovolit.



Poznámky



Průběh etického rozhovoru

1) Probíráte pouze fakta. Žádné domněnky a spekulace. Uzavřené otázky.

Na toto pozor, jelikož to bývá nejčastější chybou. Etický rozhovor probíhá často velmi emotivně a z toho důvodu je bezpodmínečně nutné zůstat u FAKTŮ. Na fakta se dotazujete pomocí otázek. Díky otázkám si druhý člověk lépe uvědomuje svůj prohřešek. Také tím zajišťujete, že s vytýkanými věcmi souhlasí, což je velmi důležité. V rámci etického rozhovoru sbíráte souhlasy. Souhlasy však musí být autentické a ne vynucené či manipulativní.

Fakta v minulosti/současnosti



PŘÍKLAD

Správně:

Souhlasíš s tím, že jsi přišel pozdě? (možná odpověď pouze ANO/NE)
Dohodli jsme se, že odjezd autobusu bude v 9 hodin?
Potvrdil jsi, že přijdeš v 9?



PŘÍKLAD

Špatně:

V kolik měl autobus odjet?
Tak proč jsi přišel pozdě?
Jak je možné, že jsi přišel pozdě?



Cílem této fáze je získat co největší množství potvrzení (souhlasů) ze strany káraného člověka. Na každou otázku musíte obdržet odpověď ANO. A musí jich být opravdu velké množství, aby si druhá strana uvědomila, že prohřešek je závažný a není možné jej jen tak nechat být. Také musí být vystavena tomu, že tu nejde o ostatní, ale pouze o něj (když bude poukazovat na ostatní, vrátíte ho zpět k tomu, že nyní se to týká jeho). Rozhovor musí být veden pouze „face to face“, nesmí u něj být přítomni další lidé.

Je nutné si uvědomit, že všechny otázky musí vést k souhlasu. Pokud neodpovídá ano, případně nesouhlasí s tím, co vy označujete za pravdu, máte prostor s ním diskutovat. Opět však jen v otázkách.



PŘÍKLAD

„Když jsi nevěděl, že to splníš, proč jsi mi to sliboval?“
„Když jsi věděl, že to nestíháš, proč jsi mi nedal včas vědět?“



Celý proces probíhá tak dlouho, dokud nesplníte dvě věci:

- 1) Máte již dostatečné množství souhlasů na tom, že něco udělal špatně. Případně, že měl něco udělat a neudělal, nebo neměl udělat a udělal.
- 2) Káraný člověk se dostal do opravdu nízkých emocí. Je zcela zjevné, že si uvědomil, že SELHAL. Emočně si skutečně prožil, že to co udělal, bylo špatně. A opravdově toho lituje.



Pozor však, cílem není druhého nechat zhroutit. Jen jej prostě a korektně nechat nahlédnout do toho, že něco slíbil a nesplnil.

2) Položíte jednu jedinou otázku: „Co s tím uděláš?“

Tato otázka musí padnout přesně v tomto znění – Chcete slyšet konkrétní výsledek. Žádná jiná otázka nesmí padnout. Samozřejmě je možné položit otázku s vykáním. Dál můžete pokračovat pouze v případě, když dostanete odpověď, která vás uspokojuje. Zde záleží na intenzitě prohrěšku. Tato otázka nemá pouze funkci, že sjednáte nějakou nápravu, ale zároveň naznačuje možnost, že z celé situace existuje cesta ven. Že existuje světlo na konci tunelu – nějaké řešení. A vaším úkolem, úkolem vedoucího rozhovoru, je vyvést člověka z té situace ven tím nejrychlejším a nejefektivnějším způsobem.



POZNÁMKA

Ten, kdo rozhovor vede, musí vždy zůstat nad věcí. První odpověď může být, že káraná osoba neví, jak ze situace ven a co proto může udělat. Proto vedoucí musí dávat podněty a společně dojít ke způsobu, jak z toho ven. Tím zpovídaného začnete emočně zvedat a on bude schopnější řešení najít. Znovu jsou důležitá pouze fakta.

Zde existují dva cíle (platí pouze dohromady):

- 1) Situace se vyřešila.
- 2) Už se v budoucnu nebude opakovat.



POZNÁMKA

Co s tím člověk udělá, musí mít velmi konkrétní podobu – Kdy, jak atp. Musí to být zcela reálné. Musíte se i zeptat, jak zajistí, že už se to nestane. Pouhý slib nestačí. KDY, CO, JAK, KOMU – musíte velmi konkrétně vědět úplně všechno. Definování nápravy musí jít tak hluboko a tak důsledně, jak je to jen možné. Z pozice vedoucího a autority nesmíte dopustit, aby se situace někdy opakovala. Ten člověk je na nízké emoci, takže nechá nahlédnout do svého plánování, protože se chce dostat z pocitu selhání. Vaší intervencí pak bude vnímat jako pomoc. Vaším úkolem je pomoci mu, pokud to bude zapotřebí, aby se situace skutečně neopakovala.

3) Položíte další otázku: „Co za to?“

Dovršení celého etického rozhovoru. Etický rozhovor stojí čas, péči a pozornost. Stejně tak nesplněný slib způsobil vám (potažmo firmě) nějakou újmu. Kromě toho, že tuto újmu musíte snášet, do budoucna vám to způsobuje další starosti. A toto všechno musíte podstoupit. A to rozhodně neděláte pouze z dobré vůle. Za to, co se stalo, musíte dostat něco výměnou zpět. V případě, že pracovník něco měl splnit a nesplnil, tak teď nestačí pouhá náprava. Musí přinést nějakou nadhodnotu. Zde necháte zaměstnance vytvářet návrhy, co za to poskytnete.



POZNÁMKA

Formu to může mít i takovou, že například půjde za ostatními členy týmu a všem se omluví za to, že selhal. A vysvětlí jim, že šéf teď na ně nebude mít čas, protože se bude muset věnovat jemu. Pokud neví, co za to, tak můžete říci například: „To je v pohodě, spolu na to přijdeme. Ty si však musíš uvědomit, co všechno mě to stálo. Proto je teď potřeba přinést něco za celou tu nepříjemnost.“ Smyslem není vždy materiální újma (srážka ze mzdy). Naopak ta by měla být až jako poslední ultimátum.



Průběh etického rozhovoru

1) Probíráte pouze fakta. Žádné domněnky a spekulace. Uzavřené otázky.

Na toto pozor, jelikož to bývá nejčastější chybou. Etický rozhovor probíhá často velmi emotivně a z toho důvodu je bezpodmínečně nutné zůstat u FAKTŮ. Na fakta se dotazujete pomocí otázek. Díky otázkám si druhý člověk lépe uvědomuje svůj prohřešek. Také tím zajišťujete, že s vytýkanými věcmi souhlasí, což je velmi důležité. V rámci etického rozhovoru sbíráte souhlasy. Souhlasy však musí být autentické a ne vynucené či manipulativní.

Fakta v minulosti/současnosti



PŘÍKLAD

Správně:

Souhlasíš s tím, že jsi přišel pozdě? (možná odpověď pouze ANO/NE)
Dohodli jsme se, že odjezd autobusu bude v 9 hodin?
Potvrdil jsi, že přijdeš v 9?



PŘÍKLAD

Špatně:

V kolik měl autobus odjet?
Tak proč jsi přišel pozdě?
Jak je možné, že jsi přišel pozdě?



Cílem této fáze je získat co největší množství potvrzení (souhlasů) ze strany káraného člověka. Na každou otázku musíte obdržet odpověď ANO. A musí jich být opravdu velké množství, aby si druhá strana uvědomila, že prohřešek je závažný a není možné jej jen tak nechat být. Také musí být vystavena tomu, že tu nejde o ostatní, ale pouze o něj (když bude poukazovat na ostatní, vrátíte ho zpět k tomu, že nyní se to týká jeho). Rozhovor musí být veden pouze „face to face“, nesmí u něj být přítomni další lidé.

Je nutné si uvědomit, že všechny otázky musí vést k souhlasu. Pokud neodpovídá ano, případně nesouhlasí s tím, co vy označujete za pravdu, máte prostor s ním diskutovat. Opět však jen v otázkách.



PŘÍKLAD

„Když jsi nevěděl, že to splníš, proč jsi mi to sliboval?“
„Když jsi věděl, že to nestíháš, proč jsi mi nedal včas vědět?“



Celý proces probíhá tak dlouho, dokud nesplníte dvě věci:

- 1) Máte již dostatečné množství souhlasů na tom, že něco udělal špatně. Případně, že měl něco udělat a neudělal, nebo neměl udělat a udělal.
- 2) Káraný člověk se dostal do opravdu nízkých emocí. Je zcela zjevné, že si uvědomil, že SELHAL. Emočně si skutečně prožil, že to co udělal, bylo špatně. A opravdově toho lituje.



4) Položíte předposlední otázku: „Co se stane, když to nesplníš?“

Ani zde nemůžete pokračovat dále, než dostanete odpověď, která vás uspokojí. Pokud jste celý rozhovor vedli správně, tak si člověk bude dávat zásadní podmínky, čímž dá najevo, že podobné selhání se už nikdy v budoucnosti nestane.

5) Položíte poslední otázku: „Co tě to naučilo?“

Vždy, ať už je selhání jakékoliv, má něco naučit. Dotyčný by na to měl přijít, a tím, že mu s tím pomáháte, zajišťujete, že se situace pravděpodobně nebude opakovat a také že posilujete váš vzájemný vztah.



CVIČENÍ

Provedte modelový etický/nápravný pohovor ve dvojici. Zaměřte se na správnost prováděných kroků a na to, abyste nacvičili lepší zvládnutí situace, kterou jste již zažili a nyní máte možnost ji zvládnout lépe.

Případně vás něco obdobného čeká, tak se na to můžete kvalitně připravit. Je však zapotřebí, abyste druhého správně instruovali, aby dokázal představit tu skutečnou osobu, kterou chcete.

Poznámky



Dílčí úkol

Pozitivní psychologie v řízení lidí
3. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

1. Navažte na úkol z minulého setkání. Uveďte minimálně 2 klíčové činnosti z minulého úkolu, zaveďte na nich sledování výsledků a použijte stanovování kondic.
2. Minimálně 1x proved'te etický pohovor. Napište, jak jste se při tom cítil/a, jaký měl pohovor průběh... Jaký měl dopad na osobu, se kterou jste nápravný pohovor vedl/a? Zkuste se vcítit do tohoto člověka a popsat pohovor jeho očima.

Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete supervizorovi ve formě přílohy emailu.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne _____



Modulová práce

Cílem modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/ vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které zažili jste při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne _____

Zdroje

- Dokoupil, I. Podnikový management I. (soubory studijních materiálů). 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1998. 350 s. ISBN 80-7078-504-7
- Hartl, P., Hartlová, H. Psychologický slovník, 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 774 s.
- Hroník, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení, 1. vyd., Brno: MotivPress, 2007, 376 s.
- Konečný, M. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. 90 s. ISBN 80-7078-435-5
- Kraus, J. Nový akademický slovník cizích slov: A-Ž, 1. vyd., Praha: Academia, 2005, 879 str.
- Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi, 2. vyd., Praha: Grada, 2010, 324 str.
- Rosen, K. Skvělý obchodník, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2008, 282 s.
- Šajdlerová, I. Organizace a řízení. Cvičení I. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2003. 69s. ISBN 80-248-0227-9
- Štěpaník, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe, 1. vyd., Praha: Grada, 2010, 109 str.
- Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, 1. vyd., Praha: Grada, 2008, 322 str.

Na tvorbě této publikace se podíleli

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Učí na několika vysokých školách jak pro ČR, tak i zahraničí. Smysl života vidí ve „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají lepší mnohem výsledky, než získávali dosud“.

Mgr. Daniela Kraydlová

Celý život se věnuje práci s lidmi. Od obchodní komunikace a rozvoje lidí v IT, automotive průmyslu a financích, se skrze studium psychologie a sociální a kulturní antropologie dostala k hlubšímu zaměření na člověka. V obchodní sféře se věnuje vzdělávání jednotlivců i týmů, mentoringu a koučingu. Svoji práci s klienty upravuje vždy tak, aby kterýkoliv ze zvolených přístupů pro daného člověka znamenal opravdový rozdíl v jeho životě. Mimo obchodní sféru provozuje psychoterapeutickou poradnu v Praze a v Brně se zaměřením na systemický přístup a ericksonovskou hypnoterapii. Věří v platnost výroku „všichni lidé dělají v danou chvíli to nejlepší, co dovedou a nemůžete po nich chtít nic jiného, pokud je nic jiného nenaučíte“.

Mgr. Daniel Kettner

Své dětství strávil v zahraničí, což mu dodnes poskytuje široký rozhled a ochotu nahlížet na jevy z více úhlů pohledu. Vzhledem k tomu, že se vždy zajímal o lidi a o způsob, jakým přemýšlejí, rozhodl se studovat psychologii na Masarykově Univerzitě v Brně. Během studií zjistil, že nejvíce jej naplňuje pracovat s lidmi způsobem, který je přímo rozvíjí nebo je učí dovednostem, které dokážou výrazně zlepšit kvalitu jejich života. Po škole jej pak velmi zaujal obchod a celkově fungování firem. Dnes řídí obchod ve strojírenské společnosti a ve svém volném čase působí jako business konzultant.















A series of horizontal lines for writing notes, with a large, faint watermark of the UAM logo and text 'UAM' centered in the middle of the page.





University
of Applied
Management