

TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2020

MOTIVACE TÝMU
VIZE, MISE, CÍLE

MOTIVACE TÝMU

- motivace zahrnuje celý souhrn činností
- 5 principů, vyplývajících z přirozených vlastností lidí, které jsou používány manažery k aktivní motivaci zaměstnanců (Forsyth, 2009):
 - 1. neexistuje žádné „zaříkávadlo“** – žádná věc (peníze, atd) neposkytuje naráz jednoznačně pozitivní motivaci, neexistuje „všelék“
 - 2. úspěch je v detailech** – dobrá motivace minimalizuje faktory, které způsobují nespokojenost a naopak maximalizuje ty, které tvoří pozitivní motivaci; tzv. „motivační“ klima převládající ve společnosti, atd. = soubor všech + a –
 - 3. kontinuita** – akceptace faktu, že vytvoření a udržení zdravého motivačního klimatu zabere určitý čas a je to trvalý a vyvíjející se úkol!
 - 4. časové měřítko** – příznaky slabé motivace mohou být včasným signálem, že pracovní výkony jsou ohroženy; zlepšování výkonů zabere čas, dobrý manažer pozná, že je to na základě dobré motivace; pozor – příliš mnoho opatření, pokud se změny hned nedostaví, může být na škodu..
 - 5. myslete na ostatní** – pozor na rozdílnou míru hodnot, nekritizovat, projevit zájem, vyslechnout

Budování sebevědomí týmu

- úspěšně vyřešený minulý úkol
- příslušnost k výkonné a prosperující organizaci
- přítomnost zdrojů ke zdokonalování, rozvoji
- v týmu jsou zastoupeny rovnoměrně všechny role
- v týmu jsou lidé různých povah, schopností, dovedností, znalostí
- existuje efektivní komunikace, není přítomna nežádoucí manipulace
- nevznikají podskupiny s rozdílnými zájmy, o rozdílných zájmech jednotlivců se otevřeně diskutuje
- problémy se řeší konstruktivně, každý má právo se vyjádřit a navrhnout své řešení
- snadno se dochází ke kompromisu, dohodě, konsensu
- členové zastávají postoj „Já jsem OK, ty jsi také OK“
- všichni členové týmu znají procesy probíhající v týmu

MOTIVAČNÍ FAKTORY (MOTIVÁTORY)

- **úspěch** – je důležité poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat; formální (např. kvalita a čas vykonané práce, rychlost a efektivita, měření produktivity) a neformální cíle jsou součástí úspěchu
- **uznání** - pokud nejsou věci dobře zorganizovány, lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle → úspěch a vyjádření jeho uznání je složité; uznání výkonu může být malé a pomíjející („Dobrá práce!“), nebo kombinace výrazu uznání („Skvělá práce. Tak to má být!“); alternativou je uznání hmatatelné – platový nárůst, povýšení, bonusy
- **ocenění formou odměny** – cokoliv počínaje výplatou, bonusovými balíčky, atd.; např. 1) *firemní auto* (nese s sebou mnoho komplikací, ale stále jednou z nejvyšších forem odměn a uznání, 2) *provize* (platba, která se často přidává k platu a je vázána na pracovní výsledky, jako např. provize z prodeje); pozor vyplácení provize musí být osobní (X týmová), její vyplácení musí být přímo spojeno s určitou činností a jejími výsledky a musí být jednoduše vypočítávána (vzhledem k výši platu, časovému horizontu, atd. – měsíční provize efektivnější X roční provize = pravidlo, nefunguje jako motivace; 3) *finanční pomoc* (na půjčky, roční jízdenky, platba zdravotního pojištění, cestovní pojištění – balíček výhod; 4) *penze* – obvykle podceňováno mladými zaměstnanci, není silnou motivací; 5) *podíl na zisku, bonusy*; 6) *dovolená*; 7) *pohyblivá pracovní doba* (moderní trend ve vztahu zaměstnanec-práce, např. vzhledem k péči o děti, atd.

MOTIVAČNÍ FAKTORY (MOTIVÁTORY)

- **náplň práce** - smysluplnější práce je motivující, když práce zaměstnance baví, některá zaměstnání motivují lidi snadněji, jsou „zábavnější“, avšak i nudná práce „užitečná“ pro společnosti – velmi důležitá je však komunikace, tato osoba musí znát význam své pozice
 - Jak udělat práci zajímavější?** – atraktivnější vybavení (notebook, telefon, atd.), funkčnost (systém, software), komfort (bezpečnost, doprava, parkování), úspora času (stravování a služby v místě zaměstnání..), kouření či nekuřácká politika, vybavení směrem ke zlepšení pracovních podmínek (klimatizace, větráky, topení, světlo..), prostředí a atmosféra
- **odpovědnost** - lidé si práce více váží a jsou pečlivější (např. vlastní podpis na smlouvu, dokument), zvyšuje také kreativitu
- **možnost kariérního postupu a růstu** – povýšení nebo postup z jednoho zaměstnání do lepšího, velká migrace kvalitních odborníků (obvykle max. 3 roky)

VIZE



Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí (Košťán, Šuleř, 2002)

Vize v podstatě představuje stav firmy, do kterého by ji manažeři rádi v průběhu let dostali (Košťán, Šuleř, 2002)

Vize organizace představuje určitý, smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti s komentářem vysvětlujícím proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit

Vize je sen odehrávající se v bdělém stavu. Sen navozuje představu velmi konkrétního a živého obrazu, nikoli jen nějakého (často velmi nudného) „prohlášení vize“ (Bennis 2001)

- proto někteří autoři přímo navrhují místo o vizích hovořit raději o snech – zejména při práci s lídry v rámci koučování

VIZE

Vize je obraz budoucnosti, kterou chcete vytvořit, popsáný v přítomném čase, jako by se to právě teď dělo (Senge, 2009)

Definice poukazuje na dva aspekty:

1. **vize je obraz, nikoli jen abstraktní myšlenka**, a je popsána velmi konkrétně a živě, jako něco, co „máme před očima“ (čemuž napomáhá i použití přítomného času)
2. **vize se týká preferované budoucnosti, tedy nikoli minulosti nebo přítomnosti** a nikoli toho, co je nežádoucí (problémů, rizik...)

VIZE a MISE (POSLÁNÍ)

- základním předpokladem úspěšného nasměrování a rozvoje firmy je **jasná formulace dlouhodobých cílů** → tvorba vize a mise (poslání)

Poslání (prohlášení o poslání) - proč organizace existuje a co dělá; někdy také zahrnuje popis jak bude organizace dosahovat svého účelu existence, aby její poslání bylo unikátní a odlišovalo je od konkurentů a podobných organizací

Vize - shrnuje to čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci; je zdrojem inspirace; poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů

- vize i poslání mohou identifikovat důležité klíčové hodnoty a to, v co organizace při svém rozvoji věří

- vize se stává jakýmsi „heslem“ pro zaměstnance v organizaci a zainteresované skupiny k tomu, aby podpořili rozvíjející se organizaci

- formulace poslání a vize je nutností při samém vzniku firmy / týmu /instituce; dává tím najevo, proč firma vznikla, pro koho funguje a kam směřuje; běžný vývoj vnějšího i vnitřního prostředí →nutnost uvažovat nad aktuálností a vypovídací schopností vize vzhledem k současným podmínkám (Hašler, 2006)



OSOBNÍ VIZE

- vytvořit si osobní vizi je považováno za první a nejdůležitější úkol lídra (Bennis, 2009)

X některé výzkumy ukazují, že vrcholní manažeři tráví pohledem na budoucnost a vytvářením vizí jen asi 3% svého času a to i přes relativní popularitu konceptu vedení (leadership)

- lidé sice plní příkazy i takových manažerů, kteří nemají vizi, ale plní je většinou neradi (často ze strachu), jen v nejmenší únosné míře a nacházejí četné způsoby, jak velmi jemně celou realizaci takových příkazů narušovat a často dokonce zcela znemožnit (Kotter, 2000).

ZPŮSOB, JAK DOJÍT K VIZI

a) Reflexe minulosti

Může znít poněkud zvláště, že užitečným výchozím místem pro vytváření vize, která se přece vztahuje k budoucnosti, může být reflexe minulosti. Má to však svou logiku. Četné psychologické výzkumy ukazují, že naše možnosti představovat si budoucnost jsou značně omezené a naše představy budoucnosti se významně odvíjejí od minulých zážitků a současného stavu (Gilbert, 2007). Lze říci, že určité „klíčové téma“, které lze posléze transformovat na vizi, se utváří dlouhodobě a táhne se jako pomyslná červená nit různými obdobími našeho života. Často se objevuje v našich snech a představách, odráží se v našich dosavadních rozhodnutích, objevuje se v rozhovorech s blízkými apod.

ZPŮSOB, JAK DOJÍT K VIZI

b) Pozornost k přítomnosti

Dalším důležitým východiskem pro vizi je sledování aktuálního dění a trendů. Nejde jen o nějaké sofistikované prognostické metody, spíše o široký rozhled a celistvější obraz o současném dění, nejen úzce specializovaný pohled (Kouzes, Posner, 2007). Sledování aktuálních trendů a určitý odstup umožňují v jisté míře předvídání budoucího vývoje, které je vnímáno jako důležitá dovednost vedoucích pracovníků (Drucker, 1992; 1994; 1998). Zaujetí odstupem, který umožňuje sledovat aktuální dění z více pohledů, může také pomoci redukovat nevyhnutelné zkreslení představ o budoucnosti způsobené vlastními preferencemi a obohatit vize budoucnosti o tvořivé prvky (Gilbert, 2007).

ZPŮSOB, JAK DOJÍT K VIZI

c) Pohled do budoucnosti

Pohled manažerů je většinou upřen na koncový bod aktuálního projektu, pohled vedoucího by měl směřovat dál (Bennis, 2003). Potíží je, že čím vzdálenější budoucnost, tím méně detailní a plastický a také méně realistický je obraz preferované budoucnosti, tedy vize (Gilbert, 2007). S pohledem do budoucnosti souvisí na jedné straně realističnost (riziko snění o „vzdušných zámcích“) a na straně druhé „odvaha myslet na velké věci“ (Kouzes, Posner, 2007).

ZPŮSOB, JAK DOJÍT K VIZI

d) Vášnivé zaujetí

Zaujetí (vášeň pro věc) jde ruku v ruce s pozorností a pozornost určuje oblast, v níž může vyrůst vize (Kouzes, Posner, 2007). Pěkným příkladem je zkušenost Kouzese a Posnera (2007), kteří si při psaní jedné své knihy posílali text navzájem e-mailem. V té době byl email v podstatě skoro neznámá věc a využívalo jej zkušebně jen několik amerických univerzit. Ačkoli oba využívali e-mail, nerozpoznali v té době vůbec jeho potenciál, protože nejsou zvláště technicky zaměřeni. Jiní naopak později potenciál e-mailů rozpoznali (protože e o IT zajímali) a rozvinuli jej a dosáhli díky tomu obrovských zisků. Lze shrnout, že osobní vize lídra vychází z toho, co jej opravdu bytostně zajímá (četné příklady vášnivého zaujetí nejrůznějších vůdců nabízí Adair, 2006).

ZPŮSOB, JAK DOJÍT K VIZI

e) Zvládnout „tvůrčí napětí“

Rozdíl mezi preferovanou budoucností (vizí) a aktuálním stavem nazývá Senge „tvůrčím napětím“ (Senge, 2009). Tvůrčí napětí si lze představit jako pomyslnou gumu nataženou mezi dvěma pružnými body, která se natahuje a smršťuje a tím vytváří větší či menší tlak (viz. obr. – Senge, 2009).

SDÍLENÁ VIZE

Mít osobní vizi je sice klíčem k leadershipu, ale samo o sobě to ještě nestačí. Z osobní vize se musí stát vize společná, sdílená: „Od lídrů se očekává, že budou hledět směrem k budoucnosti, ale neočekává se, že budou svou představu budoucnosti vnucovat ostatním. To, co lidé skutečně chtějí slyšet, není jednoduše vize vedoucího. Chtějí slyšet o svých vlastních touhách.“ (Kouzes, Posner, 1997, s. 87)

Vytvoření sdílené vize je výrazně odlišný proces, než vytváření osobní vize. Ukazuje se, že lídr musí být nejen schopen introspekce a zkoumání svého nitra, ale musí zároveň být schopen vést dialog s ostatními, naslouchat, vyjednávat, podněcovat a společně s nimi vytvářet smysluplnou vizi.

ZNAKY EFEKTIVNÍ SDÍLENÉ VIZE

Kotter (2000)

- **Obraznost** – vize nabízí živý a barvitý popis budoucnosti, ne jen čísla nebo suchopárné fráze
- **Adresnost** – předpokladem sdílení vize je, že vize oslovuje zájmy různých zainteresovaných skupin (zaměstnanci, akcionáři, klienti,...) a že lídr dokáže s těmito zainteresovanými stranami účinně vyjednávat
- **Uskutečnitelnost** – vize musí být realistická, musí existovat reálná šance, že bude naplněna
- **Jednoznačnost** – sdílená vize je dostatečně jasná, aby byla vodítkem pro rozhodování na různých úrovních organizace a vytvořila tak i půdu pro efektivní delegování pravomocí
- **Flexibilita** – vize není na druhou stranu příliš specifická, ale je dostatečně obecná na to, aby umožnila iniciativu jednotlivců a reakci na změny podmínek
- **Srozumitelnost** – vize je formulována tak, že se dobře o ní komunikuje, měřítkem je, že ji lze vysvětlit během několika minut.

Přínosy vize

Takto formulovaná vize přinejmenším dva **potenciální přínosy** (Kotter, 2000; Bennis, 2003; Peters, 2001):

- **vytyčení směru** – vize nabízí jasné nasměrování pro významnější i drobná rozhodování: místo snah o definování postupů v nejrůznějších situacích (což je časově náročné, komplikované, extrémně náročné na praktické využití a nedostatečné, protože se vyskytují i neočekávané situace) lze vést manažery i zplnomocněné pracovníky k reflexi svých aktivit a rozhodnutí pomocí otázky „co je v souladu s naší vizí?“
- **motivace** – realizace nějakého smysluplného cíle stojí oběti a námahu, barvitá a atraktivní vize, která je sdílená, posiluje významným způsobem motivaci všech zúčastněných (Furman, Ahola, 2007)

FORMY SDÍLENÍ VIZE

Smithův model (in Senge et al., 1994) rozlišuje **5 stupňů sdílení vize**:

- **Sdělování („telling“)** – lídr ví, jaká má vize být, jasně a zřetelně ji ostatním sdělí a ostatní by ji měli následovat; platí, že „i nařízená vize je stále vize“; je třeba podávat jasné informace o tom, co se očekává a jasně vymezit, o čem vyjednávat lze a o čem nikoli
- **Prodávání („selling“)** – lídr ví, jaká má vize být, ale musí ji ostatním umět „prodat“ než se začne realizovat; je užitečné pečlivě sledovat zpětnou vazbu, důsledně respektovat svobodu spolupracovníků a zaměřit se spíš na přínosy pro ně než pro organizaci
- **Testování („testing“)** – lídr má svou představu o vizi či několik nápadů, ale chce znát reakce kolegů z organizace, než se do toho pustí; lídr se zajímá nejen o otázku, zda spolupracovníci vizi přijímají, ale také o otázku, s jakým nadšením ji přijímají a na základě zjištěné zpětné vazby je připraven vizi přeformulovat; je užitečné poskytnout úplné informace, dostatečně se doptávat (a především se vyhnout „návodným otázkám“ z nichž je patrné, jakou odpověď chce lídr slyšet) a zajistit anonymitu odpovědí
- **Konzultování („consulting“)** – lídr vytváří vizi, ale chce od svých spolupracovníků tvořivé nápady a vstupy; je vhodné věnovat tvorbě vize dostatek času a v různých týmech porůznu diskusi „posunovat v hierarchii nahoru a dolů“, důsledně oddělit sdělování a konzultování (pokud se lídr tváří, že konzultuje, ale všem je jasné, že už má svou vizi jasně vybranou a chce ji jen potvrdit, budou reakce velmi rozpačité nebo to může celý proces dokonce zpochybnit)
- **Spoluvytváření („co-creating“)** – lídr a spolupracovníci vytvářejí vizi společně; předpokladem je určitá rovnost účastníků při předkládání názorů a vzájemný respekt, hledání (někdy pracné) konsensu a ne jen souhlasu, pečlivá facilitace procesu diskuse (lze využít pomoci facilitátora nebo i kouče)

Sdílení vize

Důležitým aspektem sdílení vize je také **osobní příklad** lídra (Kouzes, Posner, 2007).

V zásadě platí, že lidé přijímají za svou jen takovou vizi, kterou lídr sám uplatňuje a při nesouladu mezi tím, co lídr říká a tím, co konkrétně dělá, se lidé vždy orientují podle toho, co koná (Bennis, 2003)

Z formálního hlediska je obvykle užitečné pracovat nejen s racionálním aspektem sdělování vize, ale i s **rovinou symbolickou a emoční**. Proto se při sdílení vize často používají příběhy a metafory (Kouzes, Posner, 2007). Rovněž se často vyplácí věnovat zvýšenou pozornost jakémukoli chování spolupracovníků, které je v souladu s vizí a ocenit jej přiměřeným způsobem (Peters, 2001; Lueger, Korn, 2006; Whitney, Troster-Bloom, Rader, 2010).

Charakteristické rysy vize

Vize by měla být zaměřena více na trhy než na produkty a měla by být dosažitelná, motivující a specifická. (Donnelly, a další, 1997:234)

Zaměření na trhy vyplývá z vývojových tendencí prostředí. Pravděpodobnost, že firma změní trh, na kterém působí, je mnohem menší, než že změní nebo upraví spektrum vyráběných produktů poskytovaných služeb stále na stejném trhu. Tím je zaručena dlouhodobá platnost vize. Na otázku, pro koho organizace působí, by měla vize odpovídat jednoznačně, tedy vyčleněním určitého segmentu trhu a jeho zákazníků, pro což přesná specifikace produktů a služeb není potřebná.

Dosažitelnost vize spočívá jednoduše v možnosti jí realizovat. Toto je nutné především z toho důvodu, že z vize vycházejí konkrétní strategické cíle, které již jsou kvantifikovatelné a měřitelné. Nedosažitelná vize potom umožňuje vytváření nedosažitelných strategických cílů.

Stejný smysl má potom **specifičnost** vize. Neurčitá podoba vize jednak neplní svou sdělovací povinnost zaměstnancům a třetí straně, ale také se opět negativně projevuje na tvorbě strategických cílů.

Cíle

Jedním ze smyslů strategického plánování je účinně a dlouhodobě vést firmu s ohledem na nejistotu budoucího vývoje prostředí. „*Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace, a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace.*“ (Donnelly, a další, 1997:237)

Strategické cíle jsou konkrétní podobou formulované vize a poslání firmy. „*Stanovení a znalost cílů společnosti dává manažerům základ pro formulování strategií.*“ (Košťán, Šuleř, 2002:84)

SMART je zkratka pro soubor požadavků, které jsou na strategické cíle kladeny. (Košťán, Šuleř, 2002:84) Cíle tedy musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a sledovatelné v čase. Na rozdíl tedy od vize jsou již cíle kvantifikovatelné a jejich naplňování lze průběžně i zpětně sledovat i matematickými a statistickými metodami.

Strategické cíle mají stejně jako samotný koncept firemní strategie dlouhodobý charakter. Pro praktické fungování firmy se od nich odvozují cíle krátkodobé a operativní. Operativní cíle a jejich naplňování jsou nejjemnější realizací podnikové strategie.

Proč mít cíl?

Jedním z nejdůležitějších úkolů ve funkci manažera je zajišťovat, aby členové týmu chápali, co se od nich očekává. Každý jedinec a tým jako celek musejí vědět, co mají dělat a čeho mají dosáhnout.

Cíl popisuje něco, co má být splněno, bod na který se míří. Cíl definuje to, co se očekává, že organizace, útvary, oddělení, týmy a jednotliví pracovníci splní. a podnikové úrovni souvisejí cíle s posláním organizace, s jejími základními hodnotami a strategickými plány. Na úrovni oddělení nebo funkčních útvarů jsou cíle propojeny s podnikovými cíly (Armstrong, 2008, s. 55).

Každá organizace sleduje základní podnikatelské cíle, kde dominuje především dosahování zisku, růst podílu na trhu apod. Stanovovat cíle je podstatné, aby bylo možno rozlišit podstatné od nepodstatného a určovat priority. Významná je i možnost koordinace a zahajování určité potřebné aktivity, posuzovat řešení a výsledky, aby byli pracovníci motivováni pro záměr firmy.

SMART cíle

Jednoznačně rozhodnout, do jaké míry byly cíle dosaženy, lze pouze v případě, že jsou vyjádřeny měřitelnou veličinou. Pomůckou k určování cílů jsou parametry *SMART*:

S – specifický: Obsah je formulován co nejkonkrétněji a zároveň, co nejstručněji.

M – měřitelný: Vyžaduje, aby se používala jednoznačná kvantitativní nebo kvalitativní kritéria, pomocí nichž lze hodnotit stupeň dosažení cílů.

A – ambiciózní, akceptovatelný: Takový cíl podněcuje pracovníka a probouzí v něm jeho skryté možnosti. Cíl působí demotivačně, pokud ho přes veškeré úsilí nelze dosáhnout, protože je stanoven příliš vysoko nebo se neslučuje s firemními hodnotami, osobními hodnotami apod.

R – realistický: Znamená to, že cíle lze vůbec dosáhnout. Manažer musí zajistit pracovníkovi pro realizaci cíle potřebné zdroje.

T – termínovaný: Požaduje stanovení termínu, ke kterému nejpozději má nastat požadovaný konečný stav. Jde o určení konkrétního data (Daigeler, 2008, s. 31).