

ZAHÁJENÍ PROJEKTU, TÝM

PhDr. Markéta Bočková, Mgr. Kateřina Hošková, Mgr. Zuzana Kunová



fáze zahájení, základní listina, cíle a rozsah prací, SOW, pracovní skupina, komunita, tým, životní fáze týmu, motivace, stimulace, týmové role, etika

Po prostudování byste měli vědět:

- k čemu slouží fáze zahájení a co je jejím cílem,
 - jak se definuje rozsah prací (SOW) a proč je důležitý,
 - jaký je rozdíl mezi pracovní skupinou, komunitou a týmem,
 - jakými životními fázemi tým prochází,
 - jak v týmu pracovat s motivací,
 - jak týmové role definoval M. Belbin,
 - proč je pro projekt důležitá etika.
-

Obsah

1 Úvod	4
2 Zahájení projektu	4
2.1 Základní listina projektu.....	5
3 Definice cílů a rozsahu prací	6
4 Týmová spolupráce	7
4.1 Skupiny, týmy, komunity.....	7
4.1.1 Skupina	8
4.1.2 Komunita.....	8
4.1.3 Tým.....	8
4.1.4 Co je lepší?	8
4.2 Charakteristiky týmu.....	9
4.3 Životní fáze týmu	9
5 Motivace.....	10
5.1 Základní principy motivace	12
5.2 Čtyři motivační typy lidí.....	14
5.3 Motivační faktory	15
5.4 Týmové role dle M. Belbina	16
6 Etika.....	17

6.1 Úrovně etiky	18
6.2 Etický kodex	18
Shrnutí.....	19
Seznam použité literatury.....	20



Otázky

Po prostudování textu budete znát odpovědi na následující otázky. Zkuste si na ně předběžně odpovědět již teď, tím zjistíte, jak se v problematice orientujete, co již znáte a v čem máte prozatím mezery. Nepodceňujte odpovědi na otázky a věnujte jim pár minut a o textu přemýšlejte a berte si z něj informace, které můžete využít pro vaše vlastní projekty, ve výsledku si vše podstatné zapamatujete rychleji a snadněji.

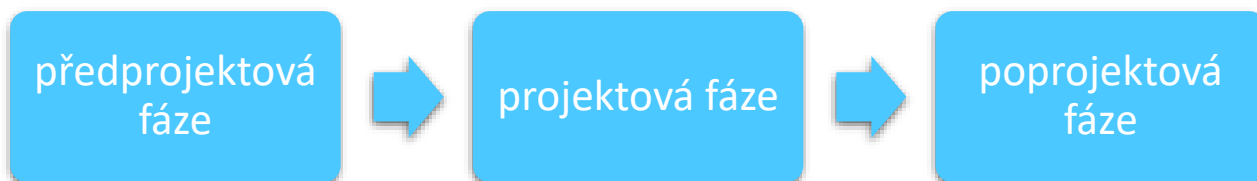
- Jak se zahajuje projekt?
- Co je obsahem této etapy?
- K čemu slouží základní listina projektu?
- Proč musíme definovat cíle a rozsah prací?
- Jak sestavit tým?
- Jaký je životní cyklus týmu a jaké jsou týmové role?
- Jaké jsou základní principy motivace?
- Co je to etika?

Dříve než se pustíte do samotného studia, vyplňte si jednoduchou tabulku, která vám studium usnadní a urychlí. Poslední sloupec napište až po dostudování textu.

Již vím a znám	Chci vědět a znát	Dozvedl(a) jsem se navíc

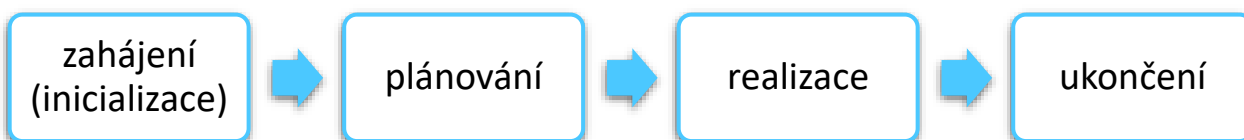
1 Úvod

Cílem tohoto studijního materiálu je představit si první část projektové fáze – zahájení. Můžete se setkat i s označením inicializace. Jak již z minulých lekcí víme, životní cyklus projektu se skládá z těchto fází:



Obrázek 1 Životní cyklus projektu

Samotná projektová fáze je složena z těchto navazujících etap:



Obrázek 2 Etapy projektové fáze

V předprojektové fázi jsme získali doporučení, zdali projekt realizovat či nikoliv. V této lekci si ukážeme, co tedy znamená projekt zahájit, pokud je doporučení kladné. Dozvíme se, k čemu slouží základací listina, a podíváme se na práci s týmem.

2 Zahájení projektu



Otázky

- Co je cílem etapy zahájení projektu?
- K čemu slouží Základací listina projektu?

V této etapě upřesňujeme či definujeme cíle projektu, vyjasňujeme jeho atributy, sestavujeme tým. Pokud ještě není vytvořen, je nejvyšší čas zpracovat logický rámec. V ideálním případě vytvoříme dokument *Základací listinu projektu* (Project charter).



Cílem zahájení projektu je tedy na odpovídající řídicí úrovni oficiálně vyhlásit projekt definováním jeho základních atributů.¹

¹ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 82. ISBN 978-80-905297-1-7.

Zahájení projektu může na předprojektovou fázi časově navazovat, nebo může dojít i k prodlevě, pokud naznáme, že na téma projektu ještě nenazrál čas. Prodlevu také může způsobit vyjádření sponzora atd. Této prodlevě se říká *inkubační doba projektu*.

Na projektu nyní pracuje *pracovní skupina*. V ideálním případě se již jedná o některé z členů týmu. Pracují s podklady, které získali z předprojektové fáze. Připomeňme si, že to mohou být:

- studie příležitostí, proveditelnosti nebo předprojektové úvahy, které vycházely ze SLEPT a SWOT analýzy,
- analýza zainteresovaných stran,
- logický rámec projektu,
- ostatní dokumenty, které se mohou projektu týkat (grantová žádost, strategické dokumenty organizace, rámcové smlouvy organizace atd.).

2.1 Zakládací listina projektu

Tento dokument patří mezi nejdůležitější nejen v projektové fázi, ale i v celém životním cyklu projektu. Můžete se setkat s označením zakládací listina, zakládající listina, identifikační listina projektu nebo Project charter. Standard CzCB ji definuje jako:

Dokument, kterým se formálně deklaruje existence projektu. Opravňuje manažera projektu použít na projektových činnostech zdroje organizace.²

Project charter bývá výstupem z první schůzky, kde se řeší jednoznačné zadání projektu. Někdy bývají tyto schůzky nazvány *Kick off meeting*.

Zakládající listina projektu by měla obsahovat:

- název projektu,
- název organizace,
- datum vyhotovení zprávy,
- popis projektu,
- cíl, účel projektu,
- sponzora projektu³,
- projektového manažera a vymezení jeho kompetencí,
- seznam členů projektového týmu včetně organizační struktury týmu a kontaktů,
- rozpočet,
- datum zahájení a předpokládaného ukončení projektu včetně zásadních milníků projektu,
- případně další podstatné skutečnosti vyplývající z charakteru projektu.

Příklady a možné vzory zakládací listiny naleznete v doplňujících studijních materiálech. Projděte si je, budete je potřebovat pro váš úkol.

V případě, že je přílohou zakládací listiny *logický rámec*, máte v rukou stěžejní dokumenty, které používáte po celou dobu projektu. Slouží jak pro jeho řízení, tak i pro velmi efektivní a rychlé představení projektu novým členům týmu nebo jiným zainteresovaným stranám. Svůj význam

² *Národní standard kompetencí projektového řízení* (verze 3.2), příloha č. 3 Výkladový slovník pojmů (verze 3.2) [online]. Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2012. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

³ Ve velkých organizacích to bývá většinou vedoucí oddělení, pro které je projekt řešen, a které ze svého rozpočtu hradí náklady.

hrají i v závěrečném hodnocení projektu, neboť nastavují základní metriky úspěšnosti. Pokud není logický rámec ještě vytvořen, je nejvyšší čas jej zpracovat v této fázi.

Význam zakládací listiny bývá velmi často podceňován. A to i přesto, že, jak víte, z něj vycházejí veškeré další kroky přípravy a realizace projektu.

3 Definice cílů a rozsahu prací

Otázky

- Co znamená zkratka SOW?
- Proč je důležité mít Statement of Work vypracován?

V minulé lekci jsme si ukázali, jak definovat cíle projektu a jaké nástroje můžeme použít (SWOT, BSC). Víme, že na cíl projektu pohlížíme vždy perspektivou trojimperativu a musí být SMART(i). Pro vyjasnění toho, co má být v rámci projektu dodáno, slouží dokument s názvem Definice cílů a rozsahu prací (dále jen SOW – Statement of Work). Jedná se o:

Dokument, který specifikuje produkty nebo služby, které se mají podle smlouvy dodat.⁴

Opět se jedná o dokument s nezávaznou formou, mezi doporučené oblasti patří⁵:

Souhrn

- stručná informace o projektu, jeho pozadí, zdůvodnění, přínos, krátký popis obsahu

Rozsah projektu

- souhrn všech dodávaných výstupů, které musejí být vytvořeny, aby produkt nebo služba byli dodány se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi
- součástí je detailní seznam výstupů, včetně jejich popisu a část, v níž je popsáno, co nebude projektem dodáno

Rámcový časový harmonogram

- uvedené jsou minimálně klíčové milníky

Rozpočet

- předpokládaná cena za dodání díla

Klíčové předpoklady

- faktory, které se při plánování berou v potaz, protože mají zásadní vliv na realizaci projektu

Akceptační kritéria

- kritéria, která musí být dosažena, aby mohly být akceptovány výstupy projektu

Obrázek 3 Příklad struktury SOW

⁴ Národní standard kompetencí projektového řízení (verze 3.2), příloha č. 3 Výkladový slovník pojmů (verze 3.2) [online]. Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2012. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

⁵ upraveno dle JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 87. ISBN 978-80-905297-1-7.

4 Týmová spolupráce



Otázky

- Jak je definována skupina?
- Co je tým?
- Jaké jsou vlastnosti komunity?
- Jaké jsou mezi nimi rozdíly?
- Která forma je pro realizaci projektu vhodnější?
- Jaké jsou charakteristiky týmu?
- Jakými životními fázemi prochází tým?

Na projektu pracují lidé, kteří se sešli za účelem realizace projektu. Vytvoří tým, jehož cílem je naplnění společného cíle. Vedení týmů patří mezi nejžádanější schopnosti, které firmy požadují po projektových manažerech.⁶

Etapa zahájení je tou, ve které je *zformován projektový tým*. Jedná se už o tým, který bude projekt připravovat a realizovat. Projektový tým je jedním z atributů projektu. Vzpomenete si, které další atributy projekt má?⁷

V dnešní době se stále častěji skloňuje pojem tým a týmová spolupráce. Důvodem je změna od samostatně vykonávané práce k týmové, kterou zavádějí mnohé české organizace. Uvědomují si totiž, že efektivní využití kolektivu při řešení problémů vede k lepším výsledkům. Zavedení týmové spolupráce do firmy či jiné instituce vyžaduje od lidí mnoho nového – naučit se *základům týmové spolupráce*, tj. otevřené komunikaci, motivaci a sdílení jednotného cíle, budování si vzájemné důvěry atd.

Možné procesní kroky pro oblast řízení týmu jsou podle IPMA tyto⁸:

- formování – vytvoření společného záměru,
- konflikty a polarizace – přiřazování rolí, odpovědností a úkolů,
- normování – otevřenost ve vztahu ke způsobům spolupráce,
- výkon – vytvoření vzájemných závislostí za účelem dosažení výjimečných výsledků,
- při ukončení projektu předání výstupů a dodávek liniové organizaci a rozpuštění týmu,
- dokumentování získaných poznatků a užití těchto poznatků v budoucích projektech.

4.1 Skupiny, týmy, komunity

Skupiny, týmy a komunity se liší ve třech hlavních charakteristikách⁹:

- v tom, co je pro členy daného uskupení „to nejdůležitější“,
- ve vztazích mezi členy,
- ve způsobu managementu (řízení) daného uskupení.

⁶ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. str. 129

⁷ mezi atributy projektu patří: jedinečnost, vymezení trojimperativem, rizikovost, komplexnost a projektový tým

⁸ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. str. 128

⁹ Tamtéž, str. 129

4.1.1 Skupina

Typickým příkladem skupiny je oddělení v rámci trvalé organizace. V případě našeho projektu by se jednalo např. o ekonomické oddělení fakulty. Skupina má společný cíl, ale *plnění dílčích úkolů* je důležitější. Každý má přidělenou jasnou pracovní roli a ví, co má dělat a jak se chovat. Má jasně definovanou náplň práce. V oblasti rozhodování mívá „poslední slovo“ vedoucí a může rozhodnout i proti vůli skupiny.

4.1.2 Komunita

Komunita jsou lidé, kteří mají něco společného. Nejčastěji se jedná o společné zájmy, bydliště, profesi. Nejdůležitější pro komunitu jsou *vztahy*. Nepotřebuje řízení.

4.1.3 Tým

Nejdůležitějším pro tým je dosažení *společného cíle* a je potřeba ho vést. Tým můžeme charakterizovat jako *skupinu nejméně tří spolupracujících jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají společné, časově omezené cíle a při jejich dosahování jsou na sobě závislí*. Vnímají společnou identitu, uvědomují si jeden druhého a přijímají kolektivní pravidla. Členové týmu si předem stanoví *jasně definovaný cíl*. Při jeho dosahování využívají přínosů týmu, kde se spojí dovednosti jednotlivých členů. Velký vliv na fungování má vedoucí týmu, který musí myslet na neustálou motivaci členů a zdůrazňování společného cíle. V oblasti rozhodování by k finálnímu rozhodnutí mělo dojít na bázi konsensu mezi členy týmu.



Obrázek 4 Team

4.1.4 Co je lepší?

Komunita není pro projekt vhodná. Může z ní však vzniknout téma na projekt nebo může v projektu vystupovat jako cílová skupina či zákazník. Je však těžší se rozhodnout mezi skupinou a týmem. Skupina není vhodná pro rychle se měnící cíle a prostředí, ve kterém se projekt odehrává. Týmy jsou naopak nevhodné pro stabilní cíle a stabilní prostředí. Jsou tedy nevhodné pro rutinní práci. V rámci projektů je častěji preferovaný *tým*.

4.2 Charakteristiky týmu

Tým je charakterizován těmito rysy:

- společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- všemi respektovaná pravidla,
- vymezené role a odpovědnost,
- jednoznačná komunikace a řešení problémů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- vzájemná důvěra a otevřenost,
- vzájemná odpovědnost,
- společná akceschopnost.

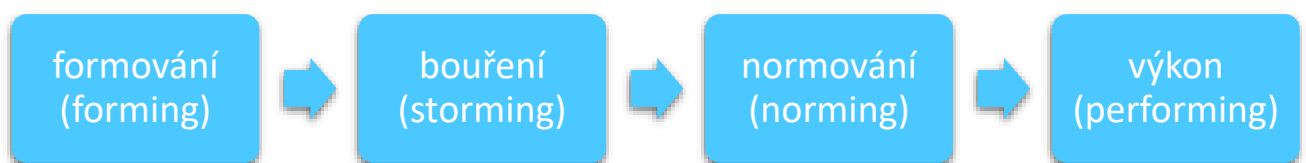
Rozhodující roli při budování a rozvoji týmu má manažer. Sebelepší pravidla, normy a pokyny nenahradí osobnost, která je dobrým týmovým manažerem. Kromě osobnosti manažera jsou tu i další vlivy, které rozvoji týmu mohou bránit¹⁰:

- nepříznivé organizační prostředí, ve kterém je tým velmi těžké udržet,
- velikost týmu. Pokud už je tým tak velký, že nezvládá spolu kooperovat, je lepší jej rozložit na menší, provázané podtýmy,
- znalosti členů, kde s růstem individuálních znalostí obecně klesá ochota je sdílet,
- příliš velká stabilita prostředí a cílů, která ubíjí rutinou týmovou identitu. Pokud je prostředí stabilní, hodí se více pro skupiny.

Týmy se neřídí, ale vedou.

4.3 Životní fáze týmu

Zákonitosti vývoje týmové práce popisuje tzv. teorie skupinové dynamiky, která má čtyři základní vývojové fáze:



Obrázek 5 Životní fáze týmu

Formování (forming)

Nejdříve se zvolí členové týmu, kteří se seznamují, setkávají a vzájemně testují. Týmové role nejsou zatím pevně rozděleny, lidé jsou nejistí, ukazují se v tom nejlepším světle, a to nemusí vypovídat pravdu o jejich skutečné povaze. Během tohoto vznikají sympatie a antipatie k jednotlivým členům týmu a tvoří se podskupiny uvnitř týmu.

¹⁰ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. str. 129

Konflikty a polarizace (storming)

Někdy se také tato fáze označuje jako období konfliktů, názorových rozdílů, stížností a výhrad, občas vznikají otevřené projevy odporu. Formuluje se struktura a autority týmu, členové si uvědomují přípustné a nepřípustné chování, kdy mohou být odměněni i trestáni. Dochází k vytváření struktury týmových rolí a členové přijímají své role.

Normování (norming)

V této fázi se vytvářejí normy a vnitřní pravidla fungování týmu. Podporuje se otevřené sdílení názorů a postojů, odbourávají se konflikty, jednotlivci jsou tolerantnější a chápou svůj význam navzájem. Tým funguje jako celek, začíná být aktivní, rozpadají se podskupiny a členové přijímají jednotlivé role v týmu a nepsaná pravidla v týmové práci.

Růst výkonnosti (performing)

Vládne tu harmonie, tým funguje efektivně, případné konflikty řeší otevřeně, vnímá je jako příležitost k dalšímu rozvoji. Členové spolu dokážou neformálně komunikovat, panuje vzájemná důvěra a otevřenost s myšlenkou společného dosažení stanoveného cíle. Týmová práce naplňuje profesní i osobní potřeby jednotlivců a vede k efektivnějšímu řešení problémů. Pravidelné pracovní porady umožňují otevřenou komunikaci a dochází k získávání zpětné vazby.

Posloupnost fází by měl manažer respektovat, nepřeskakovat je a zbytečně netlačit tým do fáze, na kterou není připraven. Také manažer musí flexibilně přizpůsobit styl řízení aktuální fázi. Jde tedy o to, aby manažer rozuměl týmové dynamice a aby si byl vědom toho, že nový tým nemusí od začátku fungovat stejně jako ve fázi výkonnosti. Tomu by měl také přizpůsobit styl vedení lidí. Od onoho direktivnějšího, po participativní nebo podpůrný styl řízení.

5 Motivace



Otázky

- Jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací?
- Jakými motivačními pravidly je vhodné se řídit?
- Čím se vyznačují čtyři motivační typy lidí?
- Jaké existují motivační faktory?
- Jak definuje role M. Belbin?

Schopnost práce s týmem patří mezi nejdůležitější, nejžádanější, ale i nejtěžší kompetence manažera. IPMA je řadí mezi kompetence behaviorální. Za nejdůležitější v této oblasti považují správnou motivaci jednotlivých členů a také jejich správné zařazení z hlediska typologie týmových rolí.

Správně motivovaný člen týmu přijme plnění projektu za své. Práce jej baví a chce ji odvádět dobře. Zvýší se tak šance, že se předejde krizovým situacím. Pokud by se i přesto to krize blížila, pomohou takovíto členové týmu na ni lépe reagovat, včas upozorní na nesrovnalosti. Nemotivovaný člen týmu se věnuje pouze své práci a okolí jej nezajímá. I pokud na problém

narazí, nesnaží se jej řešit, protože to není náplní jeho práce. Řešení problémů, na které se však přijde pozdě, Vás mohou ve finále stát více času, než když se věnujete motivaci týmu.

Nepodceňujte tedy motivaci členů týmu. Jedná se o téma, nad kterým je potřeba se více zamyslet. Není vždy možné zvyšovat mzdu nebo slibovat kariérní růst. Ono to ale také není vždy potřeba. Věnujte se členům svého týmu a nastavte motivační faktory tak, aby vyhovovaly každému z nich. Dbejte také na to, aby byly motivační faktory y v rámci týmu vyrovnané. To, že se někdo hůře s prací na projektu ztotožňuje, nemůže znamenat, že bude mít např. více benefitů než ostatní, aby jej práce začala naplňovat. Takové jednání je pak na druhou stranu velmi demotivující pro ostatní členy v týmu.

Znovu si také prosím připomeňte životní cyklus týmu. Dovolím si zopakovat, že práce s lidmi je pro manažera velmi náročná a musí se jí dostatečně věnovat. Ne vždy se podaří všem vyhovět, konflikty v týmu jsou přirozenou věcí. Správně prožitý konflikt může tým velmi posunout. Ale i to, že členové týmu ví, že se jim manažer věnuje a jsou pro něj prioritou, a ne pouze nástrojem pro realizaci projektu, může být samo o sobě motivačním faktorem.

Motivace je proces působení na člověka, zejména na uspokojení jeho zájmů a potřeb. Od takové osoby je něco vyžadováno, a proto je potřeba ji motivovat, a přimět ji tak daný úkol udělat. Motivace může pomoci tam, kde nefunguje direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí apod. Je nutné pochopit druhé lidi, pracovníky, a pak od nich můžeme získat to, co potřebujeme, i bez násilí. Motivovat znamená zajímat se o druhé, rozumět jim, poznat je do hloubky duše, a celý proces tím má větší smysl.

Cílem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k nějakému zadanému úkolu, výkonu či chování. V pracovním týmu je motivace velmi důležitá, bez ní nelze efektivně dosahovat stanovených cílů. Tým a jeho členové musí být vnitřně motivovaní, aby mohli podávat maximální výkony.

Stimulace a motivace jsou dvě příčiny, které vedou ke splnění úkolu.

Stimulace znamená, že *splnění je spojeno se získáním hodnot přicházejících zvenčí* (například finanční odměna). Stimulace je poměrně jednoduchá, dokud je vyplácena odměna a nabízí se zpříjemnění vykonávaného úkolu, lze čekat, že práce budou probíhat. Ovšem, když vnější stimuly přestanou, je pravděpodobné, že se práce zřejmě zastaví.

Motivace vede člověka ke splnění úkolu v *souvislosti s vnitřní potřebou a obohacením sebe sama*. Motivace je výhodnější – pokud se trefíte do motivů, které člověk má, může práce pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk práci vykonává proto, že ho to baví a je to pro něj důležité.

Úloha je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Děj se nazývá stimulace – děláme něco pomocí stimulů a motivace – k výkonu používáme již preexistující (vnitřní) motivy.

5.1 Základní principy motivace

Jiří Plamínek¹¹ ze své dlouholeté praxe stanovil několik obecných pravidel pro proces motivace. Rozebereme si je níže.

Zlaté pravidlo motivace

Pravidlo: *Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.*

Týká se osoby a úkolu, který jí byl zadán. Ne vždy si člověk a úkol vzájemně sednou. Pokud přizpůsobíte lidi úkolům, donutíte je, aby respektovali úkol takový, jaký je. To vyžaduje značnou míru stimulace a je možné, že pokud stimulace ustane, lidé nebudou mít důvod dál pracovat, protože k tomu byli přinuceni.

Přijatelnější řešení je vyjít vstříc lidem a přizpůsobit jim zadané úkoly. *Vybírat úkoly lidem na míru*, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Ne vždy lze úkoly vybírat, aby seděl konkrétnímu člověku. Je však možné změnit formu jeho zadání, tedy zvolená slova, tón řeči atd. Pak se otvírá široký prostor pro motivaci.

Pravidlo motivační kotvy

Pravidlo: *Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.*

Douglas McGregor¹² vytvořil jednu z prvních motivačních teorií – *teorie X a Y*, které souvisejí s lidským chováním a přístupem k životu. Nyní se na ni podíváme z hlediska motivace.

Teorie X říká, že lidé jsou líní a neochotní pracovat, a proto musí být nuceni či přemlouváni k práci za pomoci odměny.

Teorie Y naopak tvrdí, že lidé chtějí pracovat. Hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti a uspokojení.

Vše záleží na konkrétním člověku, konkrétní práci a také šikovnosti manažera, jak dokáže člověka s úlohou seznámit. Problém nastane tehdy, když člověk v práci nenajde nic, co by ho aspoň trochu bavilo. Vždy musí být nalezena drobná maličkost, která člověku přináší radost, a tím ho celá práce baví. Je to jakási kotva, která jej poutá k výkonu a zamezuje okolí, aby ho lákalo od práce a přivádělo na jiné myšlenky.

Pravidlo diferencovaných podnětů

Pravidlo: *Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.*

Častou chybou v procesu motivování je to, že se člověk snaží působit na okolí tím, co působí na něj. Podléhá představě, že když ho něco motivuje, bude to motivovat i ostatní. Lidé jsou ovšem různí a tento přístup je naprosto nereálný. Je třeba poznávat citlivost lidí na různé podněty a podle toho je používat s cílem motivovat člověka k danému výkonu. Je řeč o motivačním poli jedince, které je individuální a odlišné od ostatních.

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

¹² SHRIBERG, David. *Practicing leadership: principles and applications*. 4th ed. New York: Wiley, 2007, xi, 306 s. ISBN 978-0-470-08698-8, str. 110

Pravidlo dvojí cesty

Pravidlo: *Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.*

Na okolní podněty lidé reagují velmi různorodě. Podněty mohou vyvolávat velmi příjemné až velmi nepříjemné pocity. Existují dva základní psychologické vztahy člověka k prostředí, ve kterém žije. Prvním vzorcem chování je apetence, kdy člověk vyhledává příjemné podněty způsobující pozitivní pocity. Jiné podněty vyvolávají v člověku pocity negativní – to způsobuje averze. Lidé reagují na podněty, které nabízejí něco příjemného, ale i na podněty, které jsou nepříjemné. Nejistota může vyvolat silnější motivaci k dosahování cílů.

Pravidlo snadnějších alternativ

Pravidlo: *Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.*

Často se může stát, že pracovníci nedělají to, co se od nich očekává, hlavně proto, že jim nikdo pořádně nevysvětlil jejich cíl a problém. Snadnější alternativa k motivaci je, když jsou poskytnuty veškeré informace o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku atd. Lze to nazvat orientace. Pokud nejsou lidé vnitřně motivovaní a firemní cíle jim nenabízejí nic, co by je nadchlo, je nutné upravit definici cílů tak, aby obsahovaly motivující podněty pro zaměstnance.

Zaměření na člověka

Pravidlo: *Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.*

Motivace a manipulace mají k sobě velmi blízko. Zatímco u motivace je cílem myslet na zájmy člověka a zájmy okolí a dát je do souladu, u manipulace se jedná jen o zájmy okolí. Pokud chcete motivovat, musíte se vyhnout manipulaci. A to tak, že nemyslíte při motivování na sebe, ale na člověka, kterého ovlivňujete. Tím usnadňujete lidem práci a činíte ji příjemnější, a tím dokazujete, jak umíte dobře vyjít s lidmi.

Struktura motivačního pole

Pravidlo: *Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.*

Motivační pole konkrétního člověka je tvořeno třemi významnými složkami, které se mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační ladění. Motivační založení je osobní vlastnost, která je většinou zděděná a v průběhu života se moc nemění. Tvoří rámec motivačního pole. Projevuje se, když se člověk dostane do stresové, zátěžové situace, která vyžaduje vzorce chování, které se dosud nestačil naučit.

Motivační poloha je naučená složka, kterou si jedinec osvojil v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žije a pracuje.

Motivační ladění je proměnlivé, závislé na podmínkách života. Jde o okamžité reakce na působící podněty. Člověk mění své nálady a chování podle nečekaných situací.

5.2 Čtyři motivační typy lidí

Podle určitých rysů a povahy můžeme vytvořit několik motivačních typů: *objevovatelé*, *usměřovatelé*, *sladovatelé*, *zpřesňovatelé*.

Objevovatelé

Tyto typy lidí rády *zdoávají překážky* a přijímají výzvy. Berou je jako soutěž se sebou, překonávání výkonnostních limitů, hledají stále nové a nové překážky. Disponují racionální inteligencí a nejlepšími předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, zejména tu, která nemá týmovou povahu. Objevovatelé nesnáší, když je někdo řídí, velmi si váží své svobody. Díky tomu respektují i svobodu a volnost ostatních, ovšem pokud je osobně neomezuje. Moc toho nenamluví, ozvou se hlavně tehdy, pokud jsou ohroženi. Jejich argumentace je zaměřena na věc a člověka berou jako prostředek sloužící k prosazení věci. Mohou se sice naučit hezky mluvit a vystupovat před lidmi, není to ovšem jejich přirozenost. Je pro ně typická výrazná neverbální komunikace.

Usměřovatelé

Jsou dynamičtí a nebrání se riskantním aktivitám. Jsou *zaměřeni na efektivitu*. Přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Vztahy mezi lidmi a celou společností vidí ve vertikální hierarchii a lidi kolem sebe rychle zařazují do těchto struktur. Jsou rádi středem pozornosti. Nejvíce se uplatní v zábavě a politice, protože dokážou dobře prodávat myšlenky, dovedou přesvědčit jiné. Tím bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí a davů. Rádi, nadšeně a dobře soutěží. Často vnímají mezilidské vztahy jako boj.

Sladovatelé

U sladovatelů se vše *točí kolem lidí* – kolem jejich vztahů, pocitů a spokojenosti. Potvrzují důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systému. Pro ně je podstatný horizontální rozměr, zajímá je dění na ploše. Povídání s nimi bývá vstřícnější a celkově příjemnější. Mají vysoce vyvinutou empatii a záleží jim na pocitech ostatních. Nevytvářejí hierarchie, ale sítě – scházejí se u kávy, vzpomínají, diskutují o různých věcech, starají se o pohodu ostatních.

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé vidí svět jako analyzovatelnou, měřitelnou a lépe uspořadatelnou strukturu. Bývají spolehliví, pečliví a přísní na sebe i na své okolí. Mají rádi pořádek, dobrou organizaci práce, vyžadují jasná zadání a také je precizně plní. Důležité jsou pro ně normy a pravidla. *Zajímají je čísla* – přesný čas, analýza výsledků, procenta. V komunikaci jsou zdrženliví, jednají s lidmi, jen když potřebují něco vyřešit. Vystupují racionálně a spíše chladně, jsou zvyklí své emoce skrývat. Uzavírají se do sebe nebo se schází v malé skupince lidí, kde panuje vnitřní řád. Dokážou se i rozčítit, výbuch emocí je silný, snaží se ze sebe vše dostat, ale pak se na delší dobu zase uklidní. Respektují nadřazené, bývají loajální k firmám, institucím atd.

5.3 Motivační faktory

Existuje celá řada pozitivní faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačních procesů. Dobrý vedoucí týmu by měl znát způsoby a metody, jak své spolupracovníky motivovat, měl by se snažit je poznat a pak použít nejvhodnější metodu, která pomůže ke zvýšení kvality vykonávané práce. Zde se seznámíte s několika faktory motivace.

Úspěch

Úspěch je nejsilnější motivátor a také ten nejúčelnější. Každý má potěšení z toho, když něčeho dosáhne. I malé věci a úspěchy mohou být velmi důležité k celkovému vlastnímu uspokojení. *Během pracovního dne bychom měli mít radost z každého dalšího úspěšného kroku, z dokončené práce, a tím zvyšovat své další cíle a chuť do další práce.* Úspěchy mohou mít jakoukoliv podobu, např. množství prodaného zboží, úspory nákladů, rychlost a efektivita při vyjednávání, spokojenost zákazníků atd. Pokud se najdou věci, o kterých lze říct: „To bylo dobré,“ je nutné to udělat. Lidé potřebují pocit dobře odvedené práce, a to vede k jejich další motivaci do práce.

Uznání

Spolu s úspěchem je velmi důležitou součástí správné motivace uznání za dobře vykonanou práci. Uznání může být jednoduché, například v podobě prohlášení: „Dobrá práce.“ – „Skvělé.“ – „Tak to má být.“ Nebo velké a hmatatelné jako je nárůst platu, povýšení či bonusy atd. Předání pochvaly může mít *viditelnější podobu, což zvyšuje její účinek.* Například by měly být uděleny veřejně, v písemné či ústní formě od vedoucího, uvedeny v interním časopise, vyvěšeny na nástěnce. Dalšími možnostmi uznání za výbornou práci je vyhlášení zaměstnance měsíce, certifikáty, odznaky, ceny apod.

Ocenění formou odměny

Za úspěch je dobré zaměstnance odměnit třeba i hmatatelnou odměnou, což může být zvýšení výplaty nebo bonusový balíček, který zahrnuje např. firemní auto, provize z výsledku, dárky, vstupenky do divadla, finanční pomoc na půjčky, bydlení, cestovné, penzijní výhody, úhrada výdajů za pracovní pomůcky, platební karty, podíl na zisku, bonusy a příspěvky na dovolenou, pohyblivá pracovní doba apod.

Náplň práce

Je přirozené, že některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná, jsou smysluplnější a zábavnější. Pokud zaměstnance práce nudí, bude velmi obtížné ho motivovat a nikdy nebude tak výkonný. *I nudná práce může být atraktivnější, pokud lidé dobře komunikují, znají své místo ve společnosti a vidí, že jejich práce je důležitá a užitečná.* Kontrola a vítané nápady vzbudí v zaměstnancích pocit důležitosti. Existuje spousta možností, jak si práci zpříjemnit. Jednou z nich je vybavení k práci. Notebook nebo mobilní telefon mohou být využívány i k osobní potřebě. Umožňují větší flexibilitu než stolní počítač a také třeba práci z domova.

Funkčnost systému a technologií přináší užitek jak zaměstnanci, tak zákazníkovi. Komfort v podobě taxíků či parkovacích prostor usnadňují pracovní proces. Ostatní vybavení, jako je klimatizace, větráky a topení, nebo možnost otevřít okno, pěstovat rostliny, vede ke zlepšení pracovních podmínek a zpříjemňuje celkový dojem z pracovního prostředí a uspokojuje osobní potřeby zaměstnanců.

Odpovědnost

Většina lidí má ráda zodpovědnost, vkládá do práce více svého já. Pokud se po lidech vyžaduje, aby byli zodpovědní za určitý úkon, zvýší se produktivita a přesnost jejich práce. *Odpovědnost jim přináší pocit větší důležitosti jejich práce, zefektivňuje se kvalita výkonu a probouzí kreativita.* Jakákoliv zodpovědnost, i třeba méně významná, zvyšuje motivaci jedince na svém pracovišti, a to ocení zejména vedoucí oddělení, protože jeho tým pracuje spolehlivěji.

Možnost kariérního postupu

Pro každého je kariérní vzestup velkou motivací. Uvažte: kdo by chtěl stále stát na stejném místě? Postup na kariérním žebříčku přináší mnohé výhody, např. lepší plat, rozšíření pravomocí ve firmě. Pro zaměstnance je vidina lepšího postavení hnacím motorem; svou práci plní s největší zodpovědností a postup v žebříčku náležitě ocení dalšími výkony.

5.4 Týmové role dle M. Belbina

Každý člověk je jiný, každý má jiné schopnosti. A také lidé se stejnými schopnostmi se mohou při práci v týmu chovat odlišně. Budou také vyžadovat jiný manažerský přístup a budou naslouchat jiným motivačním faktorům. Dr. Meredith Belbin popsal jednotlivé role v projektovém týmu, nehledě na praktické dovednosti a znalosti jednotlivých členů. Máte-li zájem, udělejte si test, který je uveden v doplňujících studijních materiálech. V tabulce je nabídnut přehled rolí s malou charakteristikou:

Role	Charakteristika
Koordinátor	Objasňuje cíle a prosazuje participační rozhodování, ale mohl by se více soustředit na skutečnou práci.
Formovač	Odvážný, bude popohánět změnu, ale bude také ode všech očekávat, že své chování změní okamžitě.
Realizátor	Bude nápady okamžitě realizovat (nebo je převede do plánů), ale nemusí se mu zamlouvat výsledky, které vytvoří někdo jiný.
Dotahovač	Bude usilovat o dokončení projektu v daných termínech, ale bude se snažit všechno udělat sám a bude si dělat přehnané starosti o výsledky
Inovátor	Bude mít tvořivý nekonvenční přístup, ale nemůže ignorovat původní plán.
Vyhledavač zdrojů	Bude zjišťovat, jak s projektem pokračují ostatní týmy, ale po plánovacím období bude ztrácet elán.
Vyhodnocovač	Bude sledovat všechny možnosti, hlídat dotahování postupných cílů, pravděpodobně však nebude schopný inspirovat ostatní.
Týmový pracovník	Bude diplomaticky povzbuzovat a podporovat ostatní, ale v klíčových situacích bude nerozhodný.

Obrázek 6

Než se pustí do realizace projektu, každý člen by si měl ujasnit, co do projektu přináší on sám a co ostatní členové. Test si můžete vypracovat i v rámci teambuildingu. Pokud budete výsledky

sdílet, je úkolem manažera zajistit, aby diskuse nesklouzla k hodnocení jednotlivých pozic mezi sebou. Každá pozice má své výhody. Každý může být užitečným členem týmu, pokud je mu vhodně nastavena pracovní činnost.



V našem projektu je potřeba oslovit zahraniční přednášející. V testu týmových rolí nám vyšlo, že kolega, kterého jsme úkolem pověřili, je inovátor. Pro manažera jasný signál, že vybere velmi zajímavé osobnost. Inovátor však může mít pocit, že je zadání konference velmi „úzkoprsé“. Bylo by tedy vhodné k inovátorovi přiřadit dotahovače, který zajistí termíny a v případě odklonu od tématu Vás bude informovat.

Každý člen by si měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké mám schopnosti?
- Jakými relevantními znalostmi disponuji?
- Mám na projekt dostatek času?
- Co jsem se naposledy naučil?
- Čeho chci během projektu dosáhnout?
- V jakých situacích pracuji nejlépe?

Odpovědi pomohou odhalit případné mezery, podpořit týmového ducha a víru ve vlastní schopnosti.

6 Etika

Otázky

- Jaký je rozdíl mezi etikou a morálkou?
- Proč je potřeba vytvářet Etický kodex?

U řízení projektu je nutné myslet také na etickou rovinu jeho řízení a řešení. Proto si v krátkosti představíme, co tento pojem znamená a z čeho vychází.

Zjednodušeně řečeno, etika je teoretickou reflexí morálky (podobně jako je např. teologie teoretickou reflexí víry), je tradiční filosofickou teorií kritiky, zdůvodnění a obhajoby morální regulace ve společnosti. Morálka jako neteoretická součást duchovní kultury zahrnuje nejen pragmatické vědění, ale i zvyky, předsudky, mýty a rozpoznaná pravidla kulturního života lidí.¹³

Morálka je soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání.

Etika v projektech je z velké části dána rolí projektového manažera. Nedílným požadavkem na vedoucí pracovníky jsou i morální předpoklady.¹⁴

¹³ ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4293-9, str. 15

¹⁴ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5, str. 415

Více než z dokumentů či pravidel vychází etické chování z každého z nás. Pro zajištění etického průběhu projektu nám mohou sloužit etické kodexy, firemní hodnoty, ale také silné osobnosti projektu či organizace, které mohou ostatní považovat za morální autority a z jejich chování se mohou ostatní inspirovat.

6.1 Úrovně etiky

Úrovně etiky můžeme rozdělit do tří stupňů¹⁵:

- *mikroúroveň* – etická zodpovědnost jednotlivé osoby
- *mezzoúroveň* – odpovědnost organizace, profesních sdružení, odborů apod. – jejich zájmy mohou být v rozporu se zájmy individuálních členů
- *makroúroveň* – etické otázky ekonomického systému jako celku – hospodářská politika, mezinárodní vztahy.

Každé provedené rozhodnutí by měl manažer vyhodnocovat i z pohledu svého svědomí a měl by jej být schopen obhájit před zainteresovanými stranami.

6.2 Etický kodex

„Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a také nejpoužívanější nástroje etického řízení. Firemní etické kodexy jsou i v současnosti nejrozšířenějším nástrojem firemní kultury a etického řízení.“¹⁶

Tento dokument vymezuje chování osob tak, aby bylo pro organizaci přijatelné. Dříve než jej začnete tvořit, zjistěte, jestli jej už nevypracovala nadřízená organizace, profesní spolek atd. a z něj můžete vycházet. Před jeho zveřejněním jej musíte vyzkoušet v praxi, ve struktuře velké organizaci na vzorku všech úrovní firmy.

Kodex může být zaměřen na chování organizace vůči zákazníkům, životnímu prostředí, společnosti, přijímání dáreků, užívání firemního majetku, nakládání s citlivými údaji, ohlašování nevhodného chování atd.. Vždy však musí pokrývat činnost celé organizace. Protože se jedná o dokument, který je určen i vně organizace, je vhodné jej umístit na webové stránky tak, aby byl veřejnosti dobře přístupný.

¹⁵ Tamtéž, s. 414

¹⁶ PUTNOVÁ, Anna, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 192 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1621-3, str. 74



Shrnutí

- Fáze zahájení je dobou, kdy je projekt definován pomocí základních atributů a je oficiálně vyhlášen.
- Zakládací listina dokládá existenci projektu, stanovuje jeho základní atributy a limity a opravňuje manažera v nakládání se zdroji.
- Manažer projektu by se měl při výběru členů týmu zaměřit na jejich osobnostní předpoklady a svěřovat jim úkoly ušité na míru.
- Členy týmu je třeba správně motivovat, jen správně motivovaný člen týmu přijme plnění projektu za své. Důležitá je také vnitřní motivace člověka, která jej popohání vpřed.
- Pro zajištění etického průběhu projektu nám mohou sloužit etické kodexy, firemní hodnoty, ale také silné osobnosti projektu či organizace, které mohou ostatní považovat za morální autority a z jejich chování se mohou ostatní inspirovat. Nositelem etických zásad projektu je z velké části manažer projektu či vedoucí pracovník.

Nyní si projděte všechny otázky v textu, a pokud jste tak ještě neučinili, odpovězte si na ně, nejlépe písemně. Podaří se vám tak odnést si z lekce maximum informací. Na závěr vašeho studia si vyplňte poslední sloupec tabulky, kterou máte v úvodu.

Seznam použité literatury

- 1) JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- 2) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- 3) KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- 4) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 5) PUTNOVÁ, Anna, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 192 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1621-3, str. 74
- 6) SHRIBERG, David. *Practicing leadership: principles and applications*. 4th ed. New York: Wiley, 2007, xi, 306 s. ISBN 978-0-470-08698-8., str. 110
- 7) SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- 8) ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4293-9.