

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

---

Masarykova univerzita Brno

# **Management LZ ve VaV** **(správný výběr členů VaV týmu, motivace a řízení atd.)**

Jana Vacková

---

Hradec Králové

2010



Masarykova univerzita Brno  
ve spolupráci s výrobcem zdravotnické techniky  
ELLA-CS, s.r.o.



## **Management LZ ve VaV** **(správný výběr členů VaV týmu, motivace a řízení atd.)**

Skripta pro projekt operačního programu

Vzdělávání pro konkurenceschopnost,

- Vzdělávání pracovníků VaV MU a VFU Brno v endoskopických vyšetřovacích technikách a endoskopicky asistované miniinvazivní chirurgii s využitím nových materiálů

© Jana Vacková

## Obsah

<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	<b>4</b>
<b>1 GLOBÁLNÍ TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU</b> .....	<b>5</b>
<b>2 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ / PERSONÁLNÍ MANAGEMENT</b> .....	<b>6</b>
Účel personálního managementu a základní personální činnosti vedoucího týmu. ....	6
<b>3 VÝBĚR SPRÁVNÝCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>8</b>
Základní charakteristiky vymezující pracovní pozici .....	8
Definování požadavků pro výběr nového pracovníka .....	8
Osobnostní profil kandidáta .....	10
Nejdůležitější požadavky na kandidáta.....	10
<b>4 TÝMOVÁ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
Skupiny a týmy .....	12
Předpoklady využití týmové práce:.....	12
Výběr členů týmu .....	14
<b>5 ROLE MANAŽERA</b> .....	<b>14</b>
Hlavní činnosti při vedení .....	15
<b>6 ZAINTERESOVAT A MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
Základní pojmy .....	17
Vybrané teorie motivace .....	17
Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa.....	17
Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga .....	18
Teorie očekávání Viktora Vrooma .....	18
Teorie rovnováhy Johna Adamse .....	18
Teorie pozitivního posílení Burrhuse Skinnera.....	19
Teorie tří potřeb Davida McClellanda.....	19
Shrnutí teorií.....	19
<b>7 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>21</b>
<b>8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>22</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>23</b>
<b>Seznam doporučené literatury</b> .....	<b>24</b>

***„Lidé jsou Váš největší kapitál“***  
(P. F. Drucker (1909 - 2005) - zakladatel moderního managementu)

## Seznam použitých zkratek

# 1 GLOBÁLNÍ TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

Přestože absolutní počet lidí stále narůstá, význam lidí pro jednotlivé organizace neklesá, ale právě naopak roste.

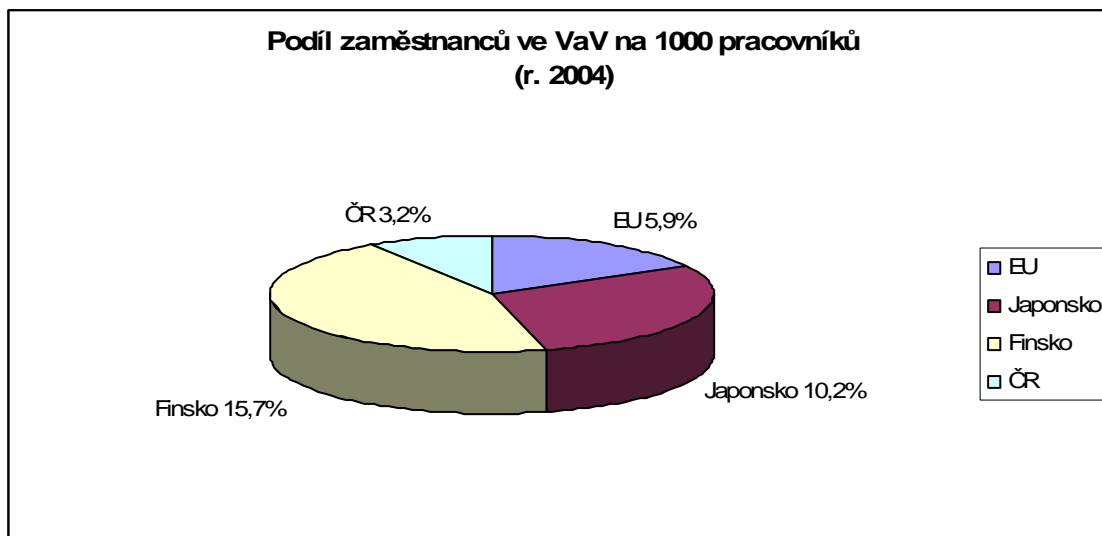
Tento protiklad je důsledkem dvou hlavních skutečností:

- pro úspěch organizace narůstá význam znalostí (jejichž nositeli jsou lidé) a jejich použití;
- změna kvality vazeb mezi různými částmi celého světa, která byla způsobena změnou kvantity a síly těchto vazeb: nikdy v lidské historii nebylo možné říci „všechno souvisí se vším“ tak, jako je tomu dnes.

Tento trend se promítá i do současné situace na trhu práce v České republice. /odpovídá /napomáhá/akceleruje??? i současná situace na trhu práce v České republice.

Tento trend se odráží i v aktuálním stavu trhu práce v České republice, kdy zejména v oblasti specializovaných profesí (která kategorii VaV zahrnuje) je situace nesmírně složitá díky kritickému nedostatku dobře připravených, iniciativních a motivovaných lidí. V mezinárodním měřítku vykazuje ČR výrazně **podprůměrný podíl pracovníků VaV i výzkumných pracovníků** na 1000 obyvatel.

Zatímco podíl zaměstnanců ve VaV na 1000 pracovníků činí v zemích původní evropské patnáctky 5,9, v Japonsku 10,2 a ve Finsku 15,7 pracovníků, činí tento poměr v ČR pouze 3,2 /1000 pracovníků (údaje za rok 2004).



Na současném trhu práce:

- chybí pracovníci s vhodným vzděláním (specializace, profese);
- chybí pracovníci jazykově vybavení;
- je vysoký podíl pracovníků ve věku nad 45 let, jejichž výhodou je kariérní stabilita, nabyté zkušenosti a přehled, na druhé straně jsou však méně adaptabilní vůči profesním změnám.

## 2 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ / PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Moderní personální management se kromě standardních organizačních systémů, struktur a procesů stále více zabývá i sociálními, emocionálními i duchovními stránkami lidí. V důsledku nárůstu významu lidského faktoru se pozornost personálního managementu stále více věnuje celému člověku v celém jeho prostředí, nikoliv pouze člověku jako pouhému, víceméně mechanicky chápanému zdroji pracovní síly.

To předpokládá cílené aktivity v těchto oblastech:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo;
- optimální využívání pracovních sil v instituci;
- formování týmů (organizačního schéma - kompetence), formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

které následně ústí do definování těchto procesů:

- A) Personální audit, *analýza pracovních míst*
- B) Personální plánování
- C) Získávání a výběr nových pracovníků a jejich adaptace
- D) Vzdělávání a rozvoj
- E) Pravidelné hodnocení
- F) Odměňování a motivace
- G) Flexibilita a rozmisťování
- H) Pracovní vztahy, prostředí, firemní kultura
- I) Péče o pracovníky (BOZP, zdravotní prohlídky)
- J) Personální controlling - činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- K) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Zákoník práce 262/2002 Sb., Zákon o zaměstnanosti č.435/2004 Sb. + další legislativa)

### Účel personálního managementu a základní personální činnosti vedoucího týmu.

Účelem personálního managementu je mít v každém okamžiku k dispozici dostatečný (ale nikoliv nadbytečný) počet schopných, ochotných a vhodných lidí, kteří se podílejí na dosažení stanovených cílů.

Za tímto účelem musí organizace prostřednictvím všech manažerů a pracovníků útvaru lidských zdrojů provádět celou řadu činností, a to ve všech fázích „životního cyklu“ pracovníka v organizaci:

- 1. Před pracovním poměrem** - tato fáze začíná analýzami pracovních míst, plánováním množství a kvality pracovních sil, následují výběrová řízení a fáze končí uzavřením smluvních vztahů.
- 2. V průběhu pracovního poměru** - v této fázi jde o adaptaci a začlenění pracovníka do organizace a pracovních týmů, jeho rozvoj, sledování výkonu a efektivity, jeho hodnocení, motivace a odměňování. Tato fáze končí ukončením pracovního poměru.
- 3. Po pracovním poměru** - zde se jedná nejen o záležitosti mající legislativní povahu, ale zejména jde o získání poučení z celé doby působení pracovníka pro organizaci a o jejich zobecnění.

Tyto činnosti vykonávají ve vzájemné spolupráci všichni manažeři a pracovníci útvaru řízení lidských zdrojů. Většina organizací má útvar řízení lidských zdrojů, který navrhuje a zavádí politiky, systémy a metody personální práce, přičemž odpovědnost za jejich provozování nesou liniovní manažeři.

**Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.**

Do obvyklých personálních činností manažerů (vedoucích týmů) zpravidla spadá:

- vedení výkazů o množství a kvalitě odvedené práce, a to včetně poměrových ukazatelů;
- hodnocení pracovníků;
- návrh mimořádných odměn;
- řešení konfliktů mezi lidmi v projektu;
- koučování;
- trénink a rozvoj pracovníků při práci (zacvičování a periodické instruování);
- hlášení o pracovních úrazech;
- vytváření a vedení projektových týmů, je-li žádoucí;
- orientace a motivace pracovníků;
- návrhy na vzdělávání a trénink.

Vstupy manažerů používá útvar pro řízení lidských zdrojů jako podnět pro další zlepšování politik, systémů a metod personální práce.



### 3 VÝBĚR SPRÁVNÝCH PRACOVNÍKŮ

Kdo jsou však ti „správní lidé“? Podle jakých kritérií tak usoudit? To jsou otázky, které musí být zodpovězeny před vlastním výběrem pracovníků.

V některých organizacích si manažeři vybírají pracovníky do týmů zcela sami, jindy jsou pracovníci vybíráni útvarem pro řízení lidských zdrojů. Nejčastějším případem je však určitá míra kompromisu mezi oběma uvedenými možnostmi.

Pro správný výběr nového zaměstnance / člena týmu je nezbytné jasné **vymezení obsazované pracovní pozice**, jeho pracovní náplně, kompetencí, včetně jeho očekávaných pracovních výsledků. Toto vše nám slouží jako základ pro stanovení nejdůležitějších osobnostních a kvalifikačních předpokladů vhodných kandidátů, z nichž pak vyplynou **kritéria výběru pro danou pozici**.

#### Základní charakteristiky vymežující pracovní pozici

Název pracovního místa o jeho náplni a vymezení zpravidla mnoho neříká. Podobně označené pozice mohou mít v různých organizacích více či méně odlišnou pracovní náplň či naopak, zastávaná náplň práce může mít v různých podnicích různá označení. Jasné a ucelené vymezení náplně práce jednotlivých pracovních míst je samozřejmě důležité nejen pro efektivní výběr nových zaměstnanců / členů týmu, ale i pro plánování požadavků na trénink a vzdělávání, slouží jako podklad pro hodnocení práce a odměňování což souhrnně přispívá hladkému fungování celé organizace - **organizační schéma firmy**.

Vymezení pracovního místa by mělo obsahovat **pět základních charakteristik**:

1. **základní cíle pracovního místa** (účel se kterým bylo vytvořeno či očekávané výsledky) - přínosem je zajištění souladu mezi činnostmi jednotlivých pracovníků, zamezení výkonu úkolů, které jsou kontraproduktivní, ale i zvýšení motivace a výkonu jednotlivých pracovníků;
2. jeho **výkonová či hodnotící kritéria** (kvantitativní ukazatele či kvalitativní standardy pracovního chování, případně kombinace obou);
3. jeho **rozhodovací kompetence** (pravomoci) - okruh a rozsah rozhodnutí, která může dotyčný udělat bez souhlasu nadřízeného (finanční limity, personální úkony) - přímé, nepřímé, či společně s ostatními vedoucími pracovníky) - není-li toto jasné vymezeno může dojít k názorovému nesouladu v rozhodnutích, prodlužování termínů plnění, nezodpovědnosti či dokonce k alibismu;
4. **základní povinnosti** - činnosti a úkoly uspořádané dle důležitosti, které je dotyčný pracovník pro dosažení vymezeného cíle povinen provádět a je za ně odpovědný (5 - 8 bodů);
5. **pracovní a další podmínky místa** - základní vybavenost pracovního místa včetně prostředí, ve kterém je vykonáváno, mzdové a další hmotné podmínky (příp. i informace o přesčasech, nepravidelné pracovní době, ačastých pracovních cestách, práci z domova, nutnost vypořádat se stresovými situacemi).

Tyto informace jsou důležité i proto, aby mohl potencionální kandidát získat o obsazovaném pracovním místě úplně a objektivní informace. Mění-li se byt' z objektivních důvodů profil pracovního místa již v průběhu přijímacího řízení či krátce po nástupu nového zaměstnance / člena týmu, může mít toto negativní vliv jak na kvalitu výběru, tak v neposlední řadě i dobrou pověst firmy.

Paradoxně každoročně prováděná studie PayWell došla opakovaně ke zjištění, že při výběru pracovníků kladou organizace větší důraz na splnění jimi stanovených podmínek a méně se zajímají o očekávání zaměstnance. To však může vést k vyšší fluktuaci - právě nesplněná očekávání jsou častým důvodem odchodu zaměstnanců. Mějme na paměti, že si v rámci výběrových řízení **vybírá** nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec.

#### Definování požadavků pro výběr nového pracovníka

Neméně důležitým je dále provedení analýzy role hledaného nového pracovníka v týmu či projektu. Následně můžeme definovat kritéria schopností, ochoty a vhodnosti pracovníka a způsobu jejich ověření a to vzhledem k cíli projektu, prostředí, v němž projekt probíhá, a lidem, kteří se v projektu angažují.

Je však potřeba zdůraznit, že schopnosti, ochota a vhodnost pracovníka nejsou absolutními, ale relativními kategoriemi. Stává se, že při změně i zdánlivě nevýznamného vnějšího parametru (např. pracovní doba), může dojít k proměně schopného a ochotného pracovníka na neschopného a neochotného. Vždy je třeba uvážit konkrétní podmínky.

Nejběžnějšími kritérii jsou však schopnosti a zkušenosti. Každá role v týmu, či projektu si vyžaduje jiné. Proto je důležité předem definovat seznam požadovaných schopností a zkušeností a ty si dále rozdělit na nutné a vhodné:

- **nutné požadavky** - nesplňuje-li kandidát kterýkoliv z nutných požadavků, nelze jej do týmu přijmout;

- **vhodné požadavky** - tyto požadavky nejsou nutné, ale přičítají se kandidátům „k dobru“.

Možná struktura osobních předpokladů může vypadat například takto:

- **úroveň vzdělání;**
- **odborné znalosti a schopnosti;**
- **pracovní zkušenosti;**
- **řídící schopnosti a zkušenosti** (schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci, organizační předpoklady, schopnost motivovat, hodnotit, koučovat, řídit disciplínu, projektové řízení apod.);
- **sociální a komunikační schopnosti** (schopnost navazovat vztahy, přesvědčivě komunikovat, prezentovat, srozumitelně vysvětlovat, práce v týmu, ovlivňování ostatních apod.);
- **osobní vlastnosti a motivační předpoklady** (intelektové a další osobní schopnosti, osobnostní profil, motivační zaměření);
- **jazykové, počítačové a další speciální znalosti;**
- **osobní flexibilita** (schopnost pracovat současně na více úkolech, časová flexibilita, časté pracovní cesty);
- **potenciál dalšího rozvoje** (schopnost učit se, učení se novým věcem, prohlubování stávajících, apod.);
- zdravotní stav.

Vybraná kritéria by měla být prokazatelná a měřitelná. Což někdy není příliš snadné. Např. pro projektový způsob práce je často vyžadována „schopnost týmové práce“. Ověřit si to, znamená nějak to změřit. Avšak jak změřit úroveň této schopnosti? Že se kandidáta zeptáte? Pravděpodobně zjistíte že „ano“. Že si to dotazy ověříte v minulých působištích (reference)? To je již lepší. Jak ale zjistíte, že tomu bude zrovna tak ve vašem projektu a s danými lidmi?

Má však smysl stanovit jen takové charakteristiky kandidátů, které máme možnost objektivně posoudit, zjistit.

Zatímco vymezení odborných, jazykových a dalších tzv. „technických“ kritérií výběru nepředstavuje zpravidla problém, stanovení požadavků týkajících se **osobních a motivačních předpokladů** kandidátů, vč. jejich postojů a dalšího rozvojového potenciálu je již náročnější. Tyto vlastnosti mohou být přítom pro úspěšnost u některých pracovních míst důležitější než odborné znalosti a zkušenosti, které si lze zpravidla dříve či později osvojit (a většina z nich v současné době naopak poměrně rychle zastarává). **Osobnostní předpoklady kandidátů jsou však do značné míry dlouhodobě dané.** Jsou to zejména charakterové vlastnosti, pracovní motivace spolu s pracovními postoji, dále tvořivost či kreativita a z druhé strany i nežádoucí sklon ke kontraproduktivnímu, neetickému či dokonce nezákonnému jednání poškozujícímu podnik.

**Osobní předpoklady**, neboli schopnosti pro výkon určité činnosti vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení a pracovník jich může mít širokou škálu: od schopnosti vycházet dobře s lidmi až po schopnost násobit zpaměti velká čísla. Většinu těchto schopností lze zařadit do čtyř širokých kategorií:

- **schopnosti fyzické** (síla, výdrž a tělesná koordinace) a **psychomotorické** (schopnost vykonávat opakované pohybové úkony po delší dobu bez chyb) - tyto schopnosti jsou **převážně vrozené**;
- **schopnosti rozumové** - dnes jsou tyto schopnosti v centru pozornosti většiny firem - jsou předpokladem pro inteligentní uvažování a analýzu informací. Jedná se zejména o tyto schopnosti: obecná rozumová schopnost - IQ, verbální schopnosti, kvantitativní schopnosti (schopnost rozumět číselným údajům a řešit číselné problémy), schopnosti úsudku (schopnost nacházet podstatu problémů a řešit je, tj. identifikovat klíčové otázky, chápat vztahy, správně strukturovat a řešit problémy, analyzovat a definovat alternativy, syntetizovat informace), schopnost dedukce (schopnost používat logiku a vyvozovat závěry), prostorová představivost, schopnost vnímání (schopnost rychle a přesně rozpoznat detaily vnímaných předmětů), paměťové schopnosti (schopnost vybavovat si dříve zpracované informace) - tyto schopnosti jsou **rozvíjeny vzděláním a praxí**;
- **schopnosti sociální** - jedná se zejména o schopnosti účinně komunikovat a spolupracovat, schopnosti prosazovat se ve společenském prostředí (asertivita), ovlivňovat a přesvědčovat ostatní, motivovat své spolupracovníky nebo podřízené nebo budit důvěru, přispívat k práci týmu, řešit konflikty, schopnosti naslouchat ostatním a chápat jejich motivy a pocity (emocionální inteligence) - **výrazně podmíněny zkušeností a učním**;
- **schopnosti řídící** - schopnosti řídit ostatní (plánovat, koordinovat a kontrolovat práci druhých, schopnost působit vlastním příkladem, delegovat, podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků, inspirovat je apod.), ale **především i schopnosti řídit sebe sama a samostatně vykonávat svou práci** (schopnost plánovat vlastní práci, stanovovat priority, organizovat vlastní čas, udržovat po delší dobu značné pracovní nasazení či pracovní tempo, překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem, přecházet snadno z jednoho úkolu na druhý, schopnost cílové či výkonové orientace, tzv. „tah na branku“ apod.) - i tyto schopnosti jsou **rozvíjeny především zkušeností a učním**.

Na základě těchto kritérií, která lze ověřit a kvantitativně dobře zpracovat, lze objektivně do týmu vybrat pracovníky, kteří mají nejlepší schopnosti a zkušenosti. To však ještě neznamená, že vybraní lidé budou ochotni se projektu zúčastnit. Proto je žádoucí, aby si manažer již v přípravné fázi dobře uvědomil veškeré skutečnosti, které ovlivňují ochotu lidí se na projektu podílet. Nejen odměnu a způsob jejího stanovení, ale i způsob a organizaci vlastní práce, kterou bude dotčený adept zastávat, od kdy do kdy, kde, s kým atd.

Předpokládejme, že se nám podaří najít, vybrat a přijmout schopné, zkušené a ochotné pracovníky. což dává dobrou naději na dobré výsledky. Pokud však máme jako tým dosahovat vynikajících výsledků, pak musíme zohlednit ještě jiné předpoklady přijímaného pracovníka. Takové předpoklady, které jsou pro vznikající výsledky nezbytné.

V 60.letech se v NASA uskutečnil projekt Mercury, kterého se zúčastnily 2mil. osob. Účelem bylo vyslat několik lidí do kosmu a vrátit je zpět na Zem. Za tímto účelem zorganizovala NASA největší výběrové řízení , jaké do té doby proběhlo. Osmičlenná výběrová komise ve složení - jeden inženýr, jeden testovací pilot, dva lékaři, dva psychologové a dva psychiatři se v prosinci 1958 usnesla, že vybírat bude pouze z pilotů. Nastavila kritéria - věk do 39 let, výška do 180cm, vynikající fyzická kondice, musí to být absolvent vojenské letecké školy, musí mít nalétáno přes 1500hod, atd. atd. Přihlásilo se 508 uchazečů. Po 1. kole byl výběr zúžen na 110. Po měsíci pohovorů zůstalo 32 kandidátů. Poté začaly opravdové testy (fyzické, psychologické, testy IQ i zdravotní; zátěžové i pasivní; písemné i aktivní). 1.4.1959 bylo přijato 7 astronautů a následoval již „jen“ dvouletý, mimořádně náročný trénink. A jak projekt Mercury dopadl z hlediska osobního výkonu astronautů? Průměrně: při šesti uskutečněných letech byl výkon dvou astronautů špatný, dvou průměrný a dva si svým výkonem zasloužili obdiv. Pozdějšími výzkumy bylo prokázáno, že **koncentrace výběru pouze na schopnosti a zkušenosti není zárukou vynikajících výsledků. Pro vynikající výkon člověka jsou rozhodující „ty správné“ emocionální reakce jeho organismu na podnět.** Emocionální reakce organismu jsou důsledkem biologického vývoje člověka, jeho zděděných vlastností a jsou výsledkem procesu jeho růstu. V této souvislosti se často hovoří o talentu člověka. Bohužel je však často nesprávně předpokládáno, že přijímaný pracovník již talent musel projevit. To je omyl. Jedinec může talent mít, aniž dosud dostal příležitost jej projevit.

Je v zájmu manažera, organizace i pracovníka samotného, aby každý z přijímaných lidí měl možnost projevit v sobě to nejlepší. K tomu musí mít talent a pak příležitost a podporu. Talent pracovníků, třebaže může být „skrytý“ a další nehmateľné skutečnosti tedy zahrnujeme do oblasti „vhodnosti“.

## Osobnostní profil kandidáta

Narozdíl od schopností, které lze trénovat, je osobnostní profil zaměstnance relativně neměnný. Z tohoto důvodu je efektivnější zaměřit se na porozumění osobnostnímu profilu zaměstnance, nikoliv na snahu o její změnu. Porozumění osobnosti zaměstnance či člena týmu umožňuje vhodně vybrat zaměstnance pro odpovídající pracovní úkoly a požadavky pozice i pro určitou firemní kulturu, případně mu přizpůsobit, je-li to možné, jeho pracovní prostředí.

*Osoby s různými osobnostními profily se zpravidla liší svým sklonem vyhledávat určité typy pracovních úkolů, zkušeností či vztahů. Mají odlišné předpoklady pro rozvoj některých pracovních schopností i pro pracovní motivaci, tendenci preferovat odlišný pracovní styl. Rozdíly v osobnostních rysech podmiňující odlišný způsob práce mohou být proto i zdrojem konfliktů ve spolupráci mezi zaměstnanci, členy týmu.*

K základním osobnostním vlastnostem patří **pět povahových rysů**:

- *Extroverze či introverze* - tj. stupeň, ve kterém je osoba společenská, hovorná, asertivní, nebo naopak uzavřená preferující úzký okruh sociálních kontaktů;
- *Emocionální stabilita či labilita* - tj. rozsah, ve kterém jsou emoce osoby spíše klidné a vyvážené, nebo naopak jeví vyšší sklon k výraznějším emocionálním projevům, kolísání nálad;
- *sklon ke spolupráci či soupeřivosti* - tj. míra projevů rysů zdvořilosti, důvěry, flexibility, tolerance nebo naopak tendence k soutěživosti, podezřívavosti, apod.;
- *svědomitost (odpovědnost) či lehkomyšlnost* - tj. stupeň, ve kterém se osoba projevuje jako vytrvalá, pracovitá, disciplinovaná, důkladná nebo naopak spíše chaotická se sklonem podléhat impulsům;
- *otevřenost či naopak uzavřenost vůči novým zkušenostem* - charakterizující zájem a osobu osoby zkoušet nové myšlenky a zkušenosti, projevoval sklon k představitosti, zvědavosti, ideové tolerantnosti nebo naopak sklon k opatrnosti a tendenci preferovat věci známé a předvídatelné.

Jednotlivé osobnostní vlastnosti mohou být u konkrétní osoby kombinovány a to prakticky libovolným způsobem. Míra, se kterou se jednotlivé osobnostní vlastnosti a kombinace vyskytují u jednotlivých osob, vytváří jejich **individuální osobnostní profil**.

## Nejdůležitější požadavky na kandidáta

Tyto osobnostní požadavky jsou u většiny pracovních pozic - bez ohledu na jejich konkrétní pracovní náplň - zpravidla nejdůležitější:

- **schopnost (a ochota) pracovního nasazení** - schopnost pracovat se značným nasazením a tempem a jít vytrvale za dosažením pracovního cíle může často nahradit nedostatek zkušeností nebo tréninku;
- **pracovní stabilita** - ukazatelem pracovní (ne)stability přijímaného zaměstnance může být především průměrná délka předchozích pracovních poměrů a důvody, proč tato místa opustil;
- **pozitivní pracovní postoje** - pozitivní, přátelský a vstřícný přístup zaměstnanců činí práci příjemnější a snazší; při přijímání nových zaměstnanců je proto vždy vhodné představit si, jak příjemná spolupráce s novým zaměstnancem

bude. Mezi kandidáty mohou existovat rozdíly např. v tendenci pociťovat pracovní nespokojenost. Vyšší dispozice k pracovní nespokojenosti mají osoby s tzv. negativní afektivitou vykazující vyšší výskyt nepříznivých náladových stavů ve všech oblastech života. Tyto osoby si v jisté míře s sebou pracovní nespokojenost již do práce přinášejí a mají navíc tendenci svou vyšší citlivost přenášet i na jiné pracovníky;

- **odpovědnost a loajalita** - cílem výběru by mělo být vybrat osoby, které jsou ochotny převzít odpovědnost svých pracovních míst a ve svých pracovních činnostech zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli. Důležitými ukazateli smyslu kandidáta pro odpovědnost mohou být i relativní „drobnosti“, např. to, zda k rozhovoru přijde včas;

- **motivace** - zejména u významnějších pracovních pozic by se motivace kandidáta neměla omezovat pouze na finanční motivaci. Pro vysokou pracovní výkonnost a spokojenost je zpravidla nezbytná vnitřní motivace zaměstnance daná tím, nakolik se povaha jeho práce shoduje s jeho dlouhodobými zájmy (preferenci práce individuální nebo v týmu, tendence k soutěživosti nebo spolupráci, preference analytických, koncepčních nebo společenských úkolů apod.).

Zjistit, nakolik stanovená kritéria daný kandidát naplňuje, je odborně poměrně náročné. Je velmi vhodné při tom spolupracovat s odborníky z útvary lidských zdrojů, kteří k tomu používají nástroje jako:

- Osobnostní dotazníky
- Testy schopností (všeobecných, numerických, verbálních, obecné inteligence)
- Behaviorální / kompetenční pohovory (Jedná se o velmi účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů a jejich schopností a dovedností, která se zaměřuje především na zjišťování měkkých kompetencí, což jsou osobnostní vlastnosti kandidáta pro výkon práce, jako je např. flexibilita, schopnost pracovat v týmu, manažerské dovednosti, kreativita, obchodnické dovednosti apod.)
- Assessment Centra, tj. konfrontace s modelovými situacemi (individuální či za přítomnosti více uchazečů najednou)
- kontrola referencí.

**Při přípravě na výběrové řízení tedy analyzujeme pracovní místo ze tří aspektů: schopností, ochota a vhodnost, a to vzhledem ke konkrétní náplni práce (projektu), lidem v něm a pracovním podmínkám.** Abychom mohli relevantně posoudit, jaké předpoklady jsou pro týmovou práci vhodné, pojďme se blíže seznámit s vlastními specifiky práce v týmu.

## 4 TÝMOVÁ PRÁCE

Mnohé průzkumy, které byly provedeny mezi řediteli malých a středních firem, ukazují, že dobré/moudré/kompetentní vedení týmů, jejich budování a rozvoj, je jednou z nejžádanějších schopností manažerů.

Je to však zároveň poměrně vzácná schopnost. Ukazuje se, že většina manažerů stále pracuje spíše se skupinami, než s týmy. Někdy je to dokonce výhodné, jindy však ne. Projektoví manažeři se musí umět správně rozhodnout, co je pro daný konkrétní projekt lepší: zda použít tým, nebo skupinu. A pak musí také umět příslušný útvar vybudovat a provozovat v zájmu co nejefektivnějšího dosažení projektových výsledků. Pojďme se nyní podívat na rozdíly mezi jednotlivými typy těchto seskupení.

### Skupiny a týmy

Ve firmách se setkáváme se skupinami a týmy. Tyto dva útvary se liší ve třech hlavních charakteristikách:

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

#### Skupina

Ve skupině lidí, má každý člen přidělenou svoji pracovní roli. Má stanovenou, co má dělat a jak se má chovat (popis práce). Za zastávání této role člen skupiny odpovídá manažerovi skupiny, který jej za to hodnotí a odměňuje. V rámci své role si pak jedinec rozvíjí své schopnosti, dovednosti a znalosti. Ač může mít skupina společný cíl, je splnění úkolů, které vyplývají z individuální pracovní role důležitější než dosažení společného cíle. Dané pracovní role jsou častým zdrojem zmatení, problémů a konfliktů, a to jak při jejich špatném nastavení manažerem skupiny, tak při změnách v projektu nebo jeho prostředí. Při špatném nastavení si lidé překáží, při změnách často nevědí, co mají dělat. Je úkolem manažera tyto nesrovnalosti následně vyřešit.

Aby tedy byly skupiny efektivní, musí být především dobře řízeny. Manažer při tom zejména předvídá a plánuje, organizuje, koordinuje, dohlíží, kontroluje a vyhodnocuje.

Typickým příkladem skupiny je oddělení v rámci trvalé organizace - např. účtárna.

#### Tým

Tým je zvláštní pracovní skupina vytvářená ke splnění společného cíle, většinou na určité časové období. Optimálně fungující tým můžeme definovat jako **malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem směřují k cíli, za jehož splnění jsou společně odpovědní**. Kdo jakou roli právě hraje - co, kdy a jak dělá - je sekundární. To nejen umožňuje, ale hlavně významně podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopnosti ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů. Lidé v týmu si mezi sebou zodpovídají navzájem. Týmy mají na rozdíl od skupin velmi silný pocit identity a souzáležitosti. Týmy je narození od skupin nutně především vést, tzn. směřovat a motivovat ostatní v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Jedná se o činnosti, které primárně ovlivňují emocionální a duchovní stránku člověka. Je-li tým navíc ještě dobře řízen, ovlivňuje to dále příznivě jeho efektivitu.

### Co je lepší? Skupina nebo tým?

Rozhodnout, zda se pro daný projekt hodí lépe skupina nebo tým, je složitější. Existují totiž velmi výkonné týmy i skupiny.

Kritériem pro posouzení toho, zda je pro daný záměr lepší (z hlediska výkonnosti a efektivnosti) skupina nebo tým, je dynamika cíle a prostředí projektu.

Skupina je nevhodná pro ty projekty, v nichž se rychle mění cíl, nebo prostředí, v němž se činnost odehrává. Je to z důvodů, že ve skupině jdou veškerá rozhodnutí o změnách přes manažera, který se tak stává „úzkým hrdlem“. Skupina je bez svého manažera prakticky ztracená a tudíž sama o sobě nevykonná a neefektivní.

Oproti tomu týmy jsou nevhodné pro stabilní prostředí a stabilní cíle. Nejsou vhodné pro rutinní práci. To proto, že jednou v životně nutných potřebách týmu a jeho členů je neustálý rozvoj. Ve stabilním prostředí a s dobře známým cílem ztrácí tým a jeho členové svoji motivaci. Cítí se totiž na víc.

V podmínkách současné doby se většina projektů odehrává v proměnlivém prostředí. Proto je často preferovaným uskupením tým, nikoli skupina. V některých odvětvích navíc v současné době vzniká potřeba budování týmů, jejichž členové jsou geograficky odloučení, a to i na velké vzdálenosti. To navyšuje nároky na vedoucího týmu i na jednotlivé členy.

### Předpoklady využití týmové práce:

- **Jasný smysl a společný cíl práce** - zatímco ve skupině jde jednotlivcům především o odvedení své práce a víc je nezajímá, v týmech jde hlavně o dosažení společného cíle. Co kdo pro dosažení cíle udělá, je v týmech sekundární,

nikoliv primární. Vytvoření týmu navíc zpravidla vyžaduje, aby cíle týmu byly skutečně hmatatelné a pokud možno i jasně měřitelné. Účinnou pomůckou pro naplnění této podmínky může být metoda SMART, která představuje soubor pravidel, která právě napomáhají efektivně definovat cíl projektu a navrhovaného řešení. Název metody SMART tvoří akronym z prvních písmen anglických slov:

- Specific** - **S**pecifický cíl; zadání cíle by mělo být jednoznačné a pochopitelné pro všechny
- Measurable** - **M**ěřitelný; každý cíl by měl mít nastaveny jednotky, podle kterých se bude měřit
- Agreed** - **A**kceptovatelný, tj. postavený tak, aby jej členové týmu přijmou za svůj
- Realistic** - **R**eálný, tj. musí být dosažitelný, měl by vycházet z reálných možností pracovníků
- Trackable** - **T**ermínovaný –je nutné mít jasně stanovené termíny, které jednoznačně vymezují časové možnosti týmu k jeho splnění

- **Různé znalosti a schopnosti členů** - klíčovou podmínkou pro vznik týmu je možnost správného složení schopností a zkušeností jeho členů, které se vhodně doplňují a jsou posuzovány vždy ve vztahu k danému úkolu či projektu. Členové týmu by proto měly být vybíráni především na základě toho, jaké schopnosti a zkušenosti do týmu vnášejí a nikoliv na základě formálních pracovních či manažerských pozic, či známostí.

- **Individuální charakteristiky osob** - týmy jsou přínosem v organizacích, jejichž pracovníci mají vyšší potřebu odborného růstu, osobní realizace a autonomie a potřebu složitější, náročnější a odpovědnější činnosti. Důležité pro úspěšné fungování týmů jsou i sociální a komunikační předpoklady pracovníků.

- **Vzájemná odpovědnost** - ve skupinách se lidé zodpovídají nadřízenému; v týmu se lidé zodpovídají i sobě navzájem.

- **Společná akceschopnost** - týmy postupují jako celek. Ve skupině se stává, že jeden člen zaostává a nikomu, kromě manažera, to nevadí. V týmech to vadí všem. Ve skupinách si lidé hlídají zejména svůj vlastní individuální postup, v týmech postup celkový.

- **Možnost kontaktu** - dobré fungování týmu vyžaduje, aby jeho členové byli vzájemně v úzkém kontaktu. Tým si musí vytvořit svůj vlastní pracovní postup, odpovídající rozdílným schopnostem, rolím i časové dostupnosti jeho členů, a členové týmu se s tímto postupem musí plně identifikovat. Podstatně lépe proto fungují týmy, jejichž členové jsou členy týmu „na plný úvazek“.

- **Konstruktivní konflikty** - skupiny řeší konflikty destruktivním způsobem nebo kompromisem. Často spějí k tomu, aby je svým rozhodnutím řešil manažer. Týmy umí řešit konflikty konstruktivně - nic nezaniká, ale naopak něco nového vzniká.

- **Vzájemná důvěra společná sebedůvěra** - mezi členy skupiny nemusí být žádná důvěra, stačí jim popis práce. V týmech se bez vzájemné důvěry nelze obejít. Ani bez společné sebedůvěry.

- **Vzájemná otevřenost a informovanost** - skupiny jsou řízeny heslem: každý pracovník potřebuje mít všechny informace nezbytné pro výkon své práce, zatímco u týmů platí: každý pracovník týmu potřebuje mít všechny informace nezbytné pro přijetí vlastního kvalifikovaného úsudku v záležitostech, které se týkají práce celého týmu. Toto bývá problematické ve znalostních týmech. Je prokázáno, že s růstem individuálních znalostí obecně klesá ochota je sdílet.

- **Společné sebeuvědomění** - tým má svoji identitu a každý člen týmu ji vnímá. Každý člen týmu ví, co tým umí a co ne, co dělá dobře a co ne. Ví, co jej s okolím spojuje a co ne.

- **Časová efektivnost** - vytvoření týmu a dosažení jeho plné výkonnosti vyžaduje určitý čas. Je proto vhodné vždy zvážit, zda tato časová a samozřejmě i finanční investice je efektivní ve vztahu k očekávaným výsledkům týmu.

Důvody, proč lidé pracující v týmech dosahují často lepších výsledků než lidé pracující jednotlivě, nejsou nijak složité. Patří k nim **možnost efektivnějšího řešení problémů** v důsledku „spojení hlav a zkušeností“, **větší pracovní flexibilita** umožněná vzájemnou zastupitelností a výměně informací, **otevřená atmosféra** stimulující k dalšímu vzdělávání a zdokonalování, **vyšší motivace** plynoucí z vyšší spokojenosti, **jednodušší identifikace s úkoly** a často i zábavnější způsob práce.

#### **Přínosy týmové práce:**

- 2) **efektivnější řešení problémů** v důsledku „spojení hlav a zkušeností“;
- 3) **větší pracovní flexibilita** díky vzájemné zastupitelnosti a výměně informací;
- 4) **otevřená atmosféra stimulující** k dalšímu vzdělávání a zdokonalování;
- 5) **vyšší motivace** plynoucí z vyšší spokojenosti;
- 6) **jednodušší identifikace s úkoly**;
- 7) a často i **zábavnější způsob práce**.

Každý tým prochází ve svém vývoji určitými fázemi, v nichž se mění jeho výkonnost a efektivita:

- **vstupní (poznávací) fáze „forming“** - členové se seznamují, vzájemně posuzují své schopnosti;
- **druhá (mnohdy konfliktní) fáze „storming“** - kdy se střetávají jejich odlišné názory na pracovní postupy řešení problémů i vedení týmu;
- **třetí fáze „norming“** - dochází ke vzájemnému konsenzu, kdy si pracovní skupina vytváří nezbytné normy, postupy, pravidla svého fungování a podle schopností svých členů i hlavní role v týmu;

- **výsledná (funkční) „performing“** - kdy dosahuje tým vrcholu své efektivity.

Pro každou z uvedených fází je charakteristické něco jiného. Je vhodné, aby na požadavky na vedení v dané fázi zaměřil vedoucí týmu svoji pozornost a je žádoucí, aby konkrétní fázi přizpůsobil i svůj manažerský styl.

Týmová autonomie se vztahuje k řadě základních řídicích funkcí - vedení, rozhodování, stanovování cílů, organizace práce, rozdělování zdrojů, aplikace inovací, apod. Její stupeň závisí na vnějších řídicích a organizačních omezeních, ale i na iniciativě a řídicích a komunikačních schopnostech členů týmu.

## Výběr členů týmu

Důležitou otázkou týmového uspořádání je **výběr členů týmu**: ne každý je pro týmovou práci vhodný a ne každý se hodí do jakéhokoliv týmu. Výkonnost týmu závisí navíc na tom, nakolik se podaří tým sestavit jako soubor navzájem se doplňujících osob přebírajících při týmové spolupráci **vzájemně se doplňující úkoly** či zastávajících **vzájemně se podporující role**.

Hlavními předpoklady lidí schopných týmové práce jsou:

- dobré znalosti svého oboru tak, aby věděli jak postupovat i bez podpory managementu;
- měli by být zainteresováni na úspěchu své činnosti;
- měli by mít možnost organizaci své práce podstatně ovlivnit.

Členové týmu jsou do něj jmenováni bez ohledu na své hierarchické postavení ve firmě a mají v něm rovnocenné postavení. Jejich povinností je pomocí svých znalostí a schopností přispět k dosažení cílů týmu. Rozhovory a diskuse prováděné v rámci týmu mají v zásadě stejný charakter jako porady manažerů na stejné úrovni: závěry týmu jsou přijímány na stejné úrovni a pokud je některý z členů týmu přesvědčen, že rozhodnutí týmu není správné, má právo nechat si své odlišné mínění zaznamenat a tak odmítnout odpovědnost za další práci týmu.

Výsledky týmu zásadním způsobem ovlivňuje **správně zvolený soulad profesních a osobních charakteristik členů týmu**. Zkušenost ukazuje, že nejefektivněji pracují týmy, ve kterých jsou zastoupeny všechny základní osobnostní profily, tj. jak osoby patřící k **vůdčímu typu** (se zaměřením na cíle a kontrolu jejich plnění), tak i členové **orientovaní analyticky** (na fakta), další se zaměřením na **inovace** (přinášející nové myšlenky a energii) i na **komunikaci a sociální vztahy** v týmu (podporující konsenzus). Podrobnější rozlišení základních týmových rolí, které mají jednotlivci tendenci v týmech hrát, umožňují speciální dotazníky.

### Michal Čakrt - Typologie osobnosti (manažera?) - testy!!! :-)

Při tvorbě nových řešení jsou zpravidla efektivnější týmy, jejichž členové se svým profesním zaměřením od sebe vzájemně liší. Na druhou stranu však často týmy, v kterých jsou zájmy nebo postavení jejich členů natolik rozdílné, že narušují jejich komunikaci, nemohou efektivně fungovat. Z těchto důvodů je správný výběr velice citlivý.

Rozhodující úlohu při budování a rozvoji uvedených týmových charakteristik sehrává osobnost manažera, jeho vůdčí schopnosti a jeho praktické chování. Sebedokonalejší struktury, systémy, normy a koordinace práce nenahradí osobnostní předpoklady manažera.

## 5 ROLE MANAŽERA

Základním manažerským principem týmové práce je řízení na základě **cílů** - koncepce, která stanoví pracovní skupině cíle, jejichž plnění vedoucí týmu kontroluje, ponechává však vlastní *způsob provedení*, jako např. konkrétní postup pracovních činností, rozdělení rolí apod. na jednotlivých členech týmu. Odpovědnost za splnění cílů i za dosaženou pracovní výkonnost přechází na tým jako celek a tým se stává nositelem tradičních manažerských pravomocí - rozhodování o průběhu a vnitřní organizaci pracovní činnosti, ale i nakládání se stanovenými finančními zdroji, zavádění inovací, apod.

Funkce manažera týmu se přesouvají do jiné oblasti. Vedle stanovení cílů týmu k nim patří především poskytování informací nezbytných pro jeho fungování, zajišťování zdrojů a dalších podmínek pro jeho činnost, řešení případných komunikačních problémů mezi jednotlivými týmy nebo jejich členy, pomoc týmům při řešení nových problémů, rozvoj odborných a manažerských schopností jeho členů apod.

Posláním manažera je dosahovat cílů prostřednictvím lidí. Manažer při tom vykonává určité činnosti. Tyto činnosti lze kategorizovat dle toho, na které elementy předmětu manažerského působení ve skutečnosti manažer působí. Tímto způsobem lze odlišit řízení od vedení.

Asi nejjednodušší a úplný model člověka vychází z pojetí člověka jako systému čtyř relativně dobře identifikovatelných stránek: **fyzického těla** (fyziologické procesy, ale i chování), **myšlení** (racionální uvažování, rozhodování na základě faktů, získávání znalostí apod.), **emocí** (vč. sociálních vztahů) a **duchovna** (dosud nejméně probádané - vztah ke světu, sobě samému i smyslu svého života).

Všechny tyto stránky jsou neoddelitelné, působí jako celek, jsou vzájemně propojeny a vzájemně se ovlivňují. Např. když nás bolí zub (fyziologická příčina), cítíme bolest a jsme mrzutí (emoce), moc nám to nepřemýšlí a na nějaké duchovní zážitky asi také nemáme žádné pomýšlení, ani chuť.

Pod **vedením** - *leadership* - budeme rozumět činnosti, které primárně ovlivňují **emocionální a duchovní stránku člověka**.

**Řízení** je zaměřeno na zbytek: na **fyzicky existující skutečnost** (okolí člověka, jeho tělo a fyziologii) a jeho **myšlení**.

Vymezení toho, co zrovna děláme, zda řídíme, nebo vedeme, tedy vychází z toho, co zrovna svojí činností ovlivňujeme. Na základě výše řečeného si však můžeme lehce odvodit a uvědomit, že i když působíme na jednu jedinou část, působíme zprostředkovaně na celek. Například působíme-li pouze na pocity člověka, mohou mít tyto pocity velmi výrazné důsledky na jeho praktickou činnost a tím i na hmatatelné výsledky jeho práce.

Klasický management, který vznikl na počátku 20. století, je velmi racionální předmět, který se téměř výhradně věnuje řídicím činnostem jako je plánování, rozhodování, organizování, koordinování, dohled, kontrola a vyhodnocování. Uvedené skutečnosti totiž působí na racionální stránku člověka a hmatatelné skutečnosti, jako jsou termíny, rozpočet a podobně.

Vedení je jiné: působí **jiným způsobem na jiné skutečnosti**.

Holistický manažer, opravdová vůdčí osobnost se vším všudy, musí umět vystupovat v obou rolích: ve své roli řídicí i roli vedoucí.

Co vůdcovství poskytuje vedený lidem

- 1) **Vize a směr** - kdy vizi rozumíme určení cílového stavu v delším horizontu. Směr je v podstatě oblast zacílení zájmu a našeho působení, tak abychom tuto vizi naplnili. Je poměrně důležité, aby vize, či určení směru oslovilo člověka z hloubi duše a srdce. Pro normální věci se člověk nenadchne.
- 2) **Bezpečí a jistota** - v pradávých dobách, kdy bylo v přírodě obtížné přežít, byl vůdcem často fyzicky zdatný jedinec. Byl ochoten a schopen nasadit pro své lidi i krk a nasazení svého krku v přenesené rovině zůstává. Psychologický pocit bezpečí a jistoty má velký význam. Ten pracovníci mají, pokud se mohou na někoho obrátit, když se cítí slabí, nejistí, zmatení či bezmocní.
- 3) **Výsledky a efektivita** - lidé si přeji, aby, když už něco dělají, jejich činnost produkovala výsledky a zároveň, aby dosahování těchto výsledků bylo co možno nejefektivnější. Bylo zjištěno, že lidé ve společné jednotě nebo dokonce synergii dosahují lepších výsledků.
- 4) **Pocit příslušnosti** - člověk je tvor společenský a pocít, že někam patří je pro něj důležitý. Proto je dobré, když je identita týmu vymezena a jednotlivým pracovníkům je sděleno, jak do týmu konkrétně patří.
- 5) **Seberepekt, pocit vlastní hodnoty** - lidé se zároveň potřebují cítit jako platní jedinci. Dobrý lídr (vůdce) dokáže jejich individualitu ocenit a zařadit, aby se každý člen týmu cítil důležitým.

Hlavními předpoklady dobrého vedení jsou tedy tyto následující kompetence manažera: schopnost rozpoznat svoje vlastní emoce, schopnost měnit svůj emoční stav, schopnost rozpoznat emoční stav ostatních a schopnost změnit emoční stav ostatních.

Vedení má nehierarchický vztahový charakter. K tomu, aby se lidé nechali vést, je nelze donutit. Buď usoudí, že vedením něco získají a vést se nechají, nebo ne. Pokud ne, pak manažerům, chtějí-li dosáhnout cíle, nezbyvá nic jiného, než **lidi řídit. Což ve stabilním prostředí s dobře definovaným a nepohyblivým cílem jde, avšak selhává tam, kde se prostředí a cíl mění, nebo je cíl značně mlhavý.**

## Hlavní činnosti při vedení

Z předchozího textu je dostatečně zřejmé, že hlavními oblastmi působení manažerského vedení je emočně-sociální oblast a oblast duchovna.

Pro práci s emocemi, která tvoří jádro činnosti manažera v roli lídra, je užitečné si pro praxi zapamatovat dvě důležité skutečnosti:

- Emoce jsou zpracovávány ve vývojově starší části mozku než lidské myšlení a lidská řeč. I zvířata pociťují emoce. Emoce tedy přímo „nerozumí“ logickým argumentům zprostředkovaným řečí. Ta část mozku, která tomu rozumí, jim to musí přeložit do jejich „jazyka“. Emoce přímo „rozumí“ obrazům, symbolům, hudbě. Dobrým „jazykem“ pro emoce je **barvitý jazyk metafor a názorných analogií**.
- Ta část mozku, kde emoce vynikají, neumí rozlišit mezi reálnou a představovanou skutečností. Například představovaných citron spouští tytéž reakce, jako citron doopravdy viděný.



Z uvedeného například plyne, že vysvětlovat logickými argumenty emocionálně hodně zaujatému pracovníkovi, že něco není pravda, když on to tak cítí, se prakticky vždy musí setkat s neúspěchem. Existují účinnější metody jak zbavit dítě strachu ze strašidla pod postelí, než jej přesvědčovat o opaku. Existují účinnější metody, jak zbavit strachu pracovníka z nejistého projektu, než jej racionální argumentací přesvědčovat o opaku. **S emocemi se pracuje jinak než s myšlením.**

Při práci v obou oblastech svého působení věnuje lídr svůj čas převážně dvěma komunikačním činnostem: dává věcem **význam** a pracuje se změnami **přesvědčení**. Podrobněji o tom bude pojednáno v následující(?) kapitole o zainteresovanosti a motivaci.

## 6 ZAINTERESOVAT A MOTIVACE

Chceme-li, aby se někdo v nějakém okamžiku nějak choval, musíme zařídit, aby v daném okamžiku měl dobrý pocit z toho, že se tak chová, a špatný z toho, kdyby se tak nechoval.

### Základní pojmy

**Motivace** je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to vůle něčeho dosáhnout.

**Potřeba** je prožívaný nedostatek něčeho, co má pro daného člověka hodnotu, nebo touha něčeho dosáhnout. Potřeba je základní formou **motivů**. Kromě potřeb však existují i jiné motivy. K nejnámějším patří pudy, zájmy, cíle, ctižádost, ideály a zvyky.

**Emoce** je duševní proces, který vnímáme jako pocit nebo jinak řečeno emoce jednoduše pociťujeme. Emoce rovněž může být pozorována okolím, protože se projevuje navenek. To, co okolí vnímá, však nejsou pocity, ale projevy emocí.

**Pocit** je individuální a subjektivní vjem emoce.

Emoce jsou z velké míry dány geneticky. Pociťování, to je v podstatě vnímání našeho organismu. Z toho plyne, že **emoce můžeme kontrolovat pouze v tom rozsahu, jaký význam dáváme našim pocitům, nebo míře úměrné tomu, jak jsme schopni kontrolovat svůj vlastní tělesný stav, který emoce způsobily**. To je z hlediska motivace, velmi důležitý závěr pro manažerskou motivační praxi. Záleží na **významu**, který lidé věcem přikládají.

### Vybrané teorie motivace

Existuje celá řada teorií motivace. Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím /Uveďme si zde alespoň ty nejnámější.

### Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa

Teorie potřeb jsou pravděpodobně nejnámější skupinou teorií motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

Jedním z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow (1908 - 1970). Jeho Hierarchická teorie potřeb (1943) tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, z anglického *deficiency needs*) a potřebami **dosazení** něčeho (tzv. B-potřeby, z anglického *being values*). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, kdy nejenže existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním těchto potřeb jsme dokonce motivováni o to více.

Z těchto dvou skupin potřeb pak Maslow odvodil svou **hierarchickou pyramidu lidských potřeb**.

#### **Sebetranscendence**

něco, co přesahuje samotného jedince

#### **Seberealizace, sebenaplnění**

osobní růst, osobní naplnění

#### **Estetické potřeby**

krása, harmonie, rovnováha, ...

#### **Poznávací (kognitivní) potřeby**

znalosti, smysl, sebeuvědomění, ...

#### **Potřeba úcty a uznání**

sebeúcta, nezávislost, prestiž, dominance, ...

#### **Sociální potřeby**

příslušnost ke skupině, láska, ...

#### **Potřeby jistoty a bezpečí**

bezpečí, jistota, zákon, pořádek, ...

#### **Biologické a fyziologické potřeby**

základní životní potřeby jako jídlo, pití, přístřeší, spánek, sex, ...

Nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších úrovních, člověk se nebude starat o úroveň vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. Na sklonku své pracovní kariéry (1971) však Maslow připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb.

Maslowovou prací byla inspirována celá řada dalších autorů, kteří pyramidu členili do jiných kategorií, jiní ji modifikovali na systémový model, v němž není hierarchie. Jedním ze zastánců systémového modelu byl i **Stephen R. Covey**, který nabízí systémový model ve formě čtyř základních lidských potřeb - fyzické, sociální, mentální a duchovní a ve kterém je nutno harmonicky uspokojovat všechny tyto potřeby. Lze si jej poměrně snadno zapamatovat pomocí čtyř jednoduchých pojmů:

*Žít,  
milovat a být milován,  
poznávat,  
nechávat odkaz.*

## Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Frederick Herzberg (1923 - 2000) si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními.

Mezi hygienické patří například: firemní benefity (auto, mobil apod.), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a upokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. (uznání x výplata)

Z této teorie vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené neznechutit, avšak nebrat to jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeb dělat trochu jinak - pomocí faktorů motivačních.

## Teorie očekávání Viktora Vrooma

Teorie očekávání Viktora Vrooma (nar. 1932) je teorií procesní. Tato teorie tvrdí, že v nás neustále probíhají procesy predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl existuje a že je žádoucí;
- že je vůbec možné tohoto cíle dosáhnout;
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout;
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický;
- že si daný člověk dosažení cíle zaslouží.

Pochopitelně nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, o vedení příkladem ze strany manažera, tj. praktickými ukázkami chování - např. být nadšený, obětavý ve prospěch celku apod.

## Teorie rovnováhy Johna Adamse

Podle této teorie si jednotliví pracovníci porovnávají, co do práce vkládají, s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání a ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupu. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.

Podle této teorie se vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (např. pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (např. jistoty). Zároveň je vnímání vstupů a výstupů obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

## Teorie pozitivního posílení Burrhuse Skinnera

Burrhus F. Skinner (1904 - 1990) byl význačný americký psycholog. Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování;
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují;
- v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Chceme-li tudíž posílit žádoucí chování (aby bylo intenzivnější, častější..), poskytneme za ně odměnu. Naopak, chceme-li je oslabit, potlačit, poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme, a na druhou stranu byli bychom „zvláštní“, kdybychom dělali to, co výsledky, které chceme, nedává. Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická - ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod, jak by to fungovat mělo, tzn. neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme na to přijít my sami metodou „pokus a omyl“, avšak vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Praktické použití má však ještě další úskalí, která bychom se měli uvědomit:

- V lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení působící na dané chování. Například, přestože budeme některého pracovníka pozitivně posilovat, vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší než náš.
- Je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá **pouze** kvůli odměně.
- Je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš, a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné, nežádoucí, dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty. Když například manažer vyčíní recepční, že se nechová k zákazníkům podle jeho představ a v dobré vůli jí poskytne trest, může to mít za následek, že si recepční zákazníků přístě nebude všimnout raději vůbec, protože vlastně asi sama neví, jak se k nim má správně chovat.

## Teorie tří potřeb Davida McClellanda

David McClelland (1917 - 1998) byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a také že mají potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb:

- Ten, kdo chce hlavně něčeho dosáhnout (*achiever*), má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Takový člověk se vyhýbá riziku, z něhož není patrný zisk, nebo když je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- Ten, kdo chce hlavně někam patřit (*affiliation seeker*), má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Tito lidé jsou konformní, vyhledávají spíše souhlas než uznání.
- Ten, kdo má silnou potřebu moci (*power seeker*), má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Tito lidé nevyhledávají ani uznání, ani ocenění, stačí jim pouze souhlasná dohoda.

Je dobré vědět, že tyto (i jiné) tendence k jednání existují (v odborné literatuře je uvedeno více než 50 elementárních sklonů). A nejenom to; v případě, že se tyto sklony projevují buď u nás, nebo u někoho jiného, výrazně, až extremisticky, je třeba se nad tím zamyslet a popřípadě na to příslušně reagovat. Například tak, že daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům, a slabé stránky, překážejí-li, doplníme nějakým vnějším opatřením; třeba vhodným výběrem jeho spolupracovníků.

## Shrnutí teorií

Možná, že vám vytanula otázka, které teorii dát přednost, vždyť vypadají všechny docela rozumě. není vhodné vybrat si jen jednu, ale naopak, pracovat současně se všemi. Lze doporučit následující. Jako rámec pro uvažování si vezměte systémový model základních lidských potřeb: každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a zanechávat odkaz. V tomto systémovém rámci se pak lze pohybovat do větších detailů: v jaké pořadí se budou potřeby pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba působení jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony (myšlenkové tendence) k jednání (McClelland). A poté žádoucí chování posilovat (Skinner). A za tím vším jsou emoce.

Uvedené teorie nejsou zdaleka jediné. Další můžete načerpat v příslušné odborné literatuře (Nekonečný, 2004), (Sakslová, 2005), (Stýblo, 1992), (Tomšík, 2005). A stále jsou objevovány nové..

Závěrem(??)

Jednoznačně nejčastější manažerskou chybou, ke které při aplikaci teorií motivace do praxe dochází, je zanedbání manažerského vedení při motivaci. Jinak řečeno, manažeři většinou dobře řídí, ale nevedou. Koncentrují své úsilí na

hmatatelné organizační skutečnosti, jako je plat, stravenky a další firemní výhody, dobré pracovní pomůcky, organizaci práce apod.

Tyto skutečnosti jsou důležité. Jejich absence způsobuje pocit nespokojenosti. Avšak (viz. Maslow, Herzberg) jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, nebo dokonce k nadšení, ale vede k neutrálnímu pocitu. Tím manažeři dosahují ne emocionálního zaujetí, ale **ničeho**.

Absentuje-li vedení, které poskytuje hlubší smysl, účel i okamžité pocity, chutě, touhy a nadšení, nikdy nelze hovořit o motivovaných pracovnících. A bez motivace lze jen náhodně dosáhnout excelentních výsledků.

Uvedme několik málo praktických tipů, které mohou manažerovi pomoci při praktické motivaci:

- Je důležité, aby manažer poskytoval pomoc, podporu, inspiraci, aby ukazoval příklady. Hlavně je však důležité poznat lidi takové, jací jsou; co je baví, co je motivuje, a snažit se je vést k plnému rozvinutí jejich schopností.
- Je důležité, aby manažer pomáhal lidem objevovat jejich vlastní schopnosti, předpoklady.
- Žádný manažer není jediným zdrojem motivace. Je proto důležité pomáhat lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich vlastní vnitřní motivační zdroje.
- Je podstatně snazší někoho motivovat nebo mu pomáhat, pokud se manažer dovede „vcítit do jeho kůže“.
- Hodně v tom manažerům pomáhá empatické naslouchání, které je podstatně více, než pouhé poslouchání. Smyslem je pochopit, jak se druhá strana cítí.
- Bez ovzduší vzájemné důvěry a pochopení její potřeby lze dělat v oblasti motivace poměrně málo.
- Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce, jsou úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. S důležitou poznámkou, že pro každého tato slůvka mohou znamenat velmi odlišné věci.
- Manažer nemůže pouze motivovat jednotlivce; musí zároveň motivovat tým jako celek, a to zejména k jeho týmovému rozvoji. Dávat mu odpovědnost, uznání, zajímavou práci, podporovat pokrok a rozvoj týmu.
- Nejvyšším posláním vůdčí osobnosti není výchova následovníků, ale dalších vůdčích osobností.

Manažeři často stojí před rozhodnutím, co a kdy ovlivní manažerským řízením a co a kdy ovlivní vedením. Takto však problém nestojí. Řízení a vedení totiž tvoří **vzájemně se doplňující celek**. Místo uvažování, co uděláme vedením a co řízením, je lepší uvažovat, **jak to uděláme řízením i vedením**. Zkrátka, jak to „ošetříme“ **holisticky**.

Poučení z minulosti

„Nejjistější a nejjednodušší způsob jak donutit někoho něco udělat, je kopnout ho do zadku.“

*Frederick Herzberg, psycholog*

..A tak se to také děje. Kopance mohou být fyzické i psychické, mohou se udělovat kopance pozitivní i negativní. Nic z toho však není motivace.

Herzberg dále napsal: „Nakopnu-li psa (a je jedno, zda zezadu nohou, nebo zepředu pamlskem), pohne se. Budu-li chtít, aby se pohnul opětovně, co musím udělat? Znovu jej musím nakopnout. Podobně mohu vybit baterie, a pak je znovu nabít. Ale pouze tehdy, má-li někdo baterii uvnitř v sobě, můžeme hovořit o motivaci. Pak člověk nepotřebuje vnější stimulaci. Člověk to chce udělat sám.

## 7 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Rozvoj pracovníků je klíčovou starostí v každé organizaci. Jestliže člen týmu není efektivní ve své roli, musí manažer týmu konzultovat tuto situaci s útvarcem řízení lidských zdrojů a vedením a posléze pro tohoto pracovníka iniciovat školení nebo koučování, anebo jej nahradit zkušenějším pracovníkem.

Účelem rozvoje pracovníků je, aby se pokud možno každý v organizaci mohl rozvíjet na pracovní pozici, pro kterou má nejvhodnější předpoklady a na této pozici mohl ze sebe vydat to nejlepší. Což znamená rozvíjet **všechny** složky osobnosti pracovníka tak, aby se mohly v plném souladu a synergii projevit.

Existují čtyři základní metody rozvoje člověka: vzdělávání, výcvik, koučování a mentorování. Každá z nich má poněkud jiný účel a každá vyžaduje jiný přístup:

- **Vzdělávání** - tato metoda dodává znalosti;
- **Výcvik (trénink)** - při výcviku jsou znalosti přetvářeny na jejich praktické osvojení, dovednosti. V určitých případech je možné, a někdy dokonce vhodné (příklad??), rozvíjet dovednosti i bez odpovídajících znalostí.
- **Koučování** - zatímco vzdělávání a výcvik jsou zaměřeny na rozvoj znalostí a dovedností, koučování se zabývá zejména hlubšími úrovněmi jedince. Věnuje se jeho postojům, hodnotám a přesvědčením, které rozvoji jejich schopností a dovedností naopak omezují a tak jim pomáhá nalézt jiné možnosti, zaujmout jiný postoj. Koučování má rovněž na rozdíl od vzdělávání a výcviku specifika také ve své technice: zásadně neradí, ani nepřesvědčuje. Napomáhá koučovanému prostřednictvím vhodných otázek, aby k dalším možnostem došel sám. Od kouče se vyžadují zejména dovednosti v naslouchání a kladení otázek, žádoucí jsou alespoň základní znalosti psychologie.
- **Mentorování**. Věnuje se širším souvislostem působnosti jedince, a to jak v čase, tak prostoru. Mentor slouží mentorovanému jako „průvodce životem“. Mentorem by měla být pouze vyžralá osobnost.

V podnikové praxi se většinou používá kombinace prvních tří metod.

## 8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků má velký význam nejen pro jejich motivaci a osobní rozvoj, ale také pro výsledky práce a organizace samotné. Předmětem hodnocení jsou výše popsané schopnosti, ochota a vhodnost pracovníka, a zejména výsledky, kterých dosáhl.

Klíčovou úlohu musí sehrát hodnocení skutečně dosažených výsledků. Rozhodně lze doporučit, aby pojem výsledky nebyl chápán pouze jako výsledky, kterých jedinec dosáhl v rámci plnění pracovních povinností, ale aby předmětem hodnocení byly i výsledky, které jedinec dosáhl v oblasti osobního rozvoje. Obě skupiny výsledků jsou pro vzájemně výhodnou spolupráci organizace s jedincem důležité.

Existuje celá řada metod hodnocení: subjektivních i objektivních, formálních i neformálních. Jednou z nich je metoda 360stupňového hodnocení.

Je nesmírně žádoucí, aby vedoucí týmů poskytovali svým lidem kromě standardizovaných hodnocení i co nejrychlejší a neformální zpětnou vazbu. Při tom je nejčastější chybou, že se manažeři soustředí pouze na negativní odchylky: na to, co se nepodařilo. Tato jednostranná orientace ve svém důsledku vede ke snížení až ztrátě motivace pracovníků. Je lepší, pokud vedoucí týmů spíše vyhledávají a oceňují to, co se pracovníkům podařilo dobře.

Marie Terezie - citát

## Závěr

*„Jednejte s člověkem podle toho, jaký je, a on zůstane takovým, jakým je. Jednejte s člověkem, jakým by mohl a měl být, a on se stane tím, čím by mohl a měl být.“*

Je na místě vzít do úvahy uvedený citát, který vyslovil člověk s nejvyšším IQ, jaké kdy nějaký člověk měl (je odhadováno na IQ 210) - Johann Wolfgang Goethe (1749 - 1832). Zkusme se tak chovat a uvidíme rozdíl!



## **Seznam doporučené literatury**

Název: Management LZ ve VaV  
(správný výběr členů VaV týmu, motivace a řízení atd.)

V programu: Vzdělávání pro konkurenceschopnost:  
Vzdělávání pracovníků VaV MU a VFU Brno v  
endoskopických vyšetřovacích technikách a endoskopicky  
asistované miniinvazivní chirurgii s využitím nových  
materiálů

První vydání

Zpracoval : Jana Vacková

Počet listů : 29

Vydavatel : Masarykova Univerzita Hradec Králové,

Počet výtisků :

Tiskem : Vlastním

Práce neprošla jazykovou ani grafickou úpravou.