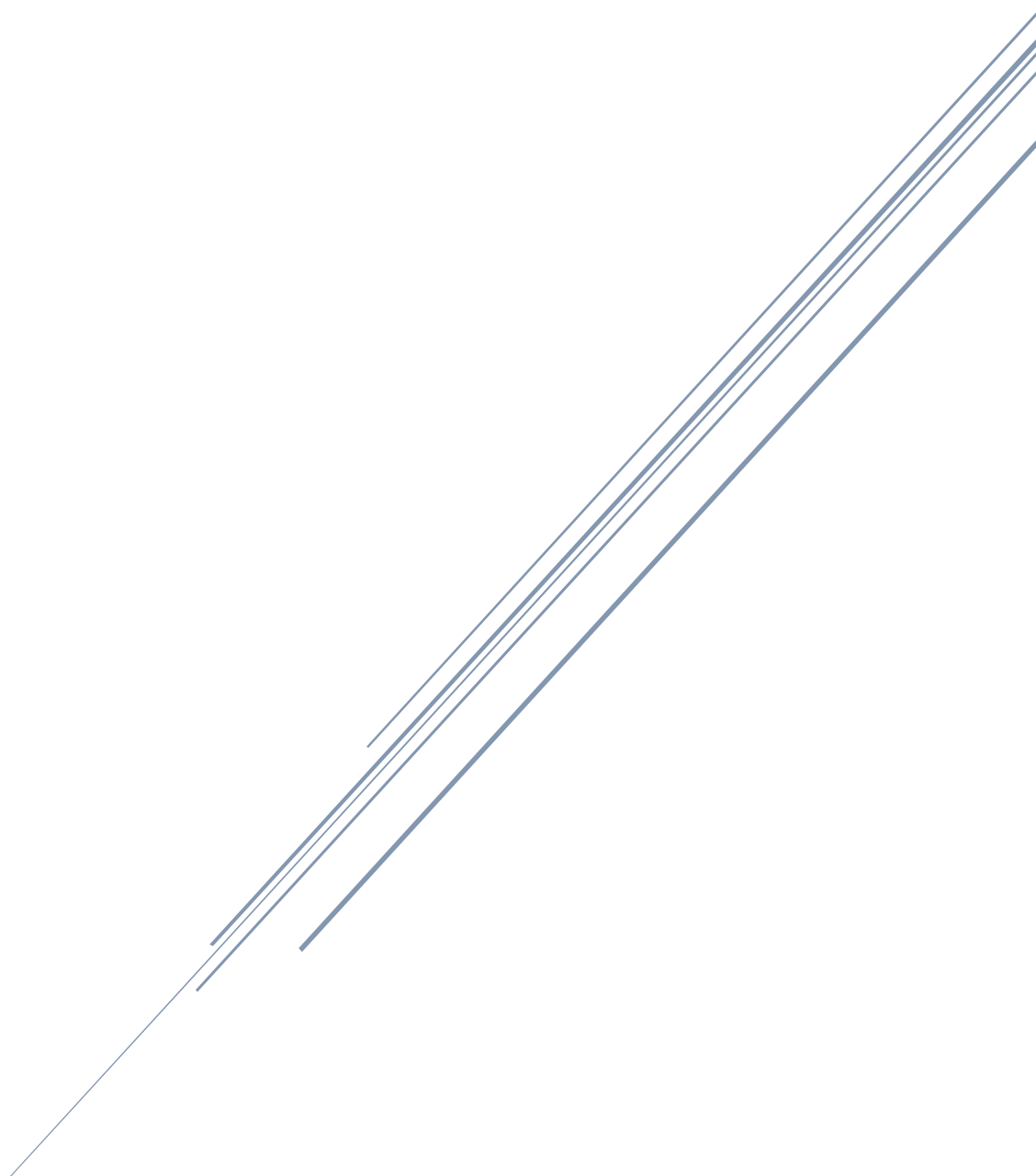


Krátká příručka moderního manažera

studentská esej

Téma: Inovace a motivace lidí

Autor: Bc. Kateřina Daňková



28.6.2022

Úkolem managementu je zajistit, že organizace pracuje efektivně a tvoří hodnotu pro zákazníka a další zainteresované strany. Manažer by měl umět dobře číst v číslech, aby dokázal identifikovat, kde se výkonnost organizace potřebuje zlepšit (Magretta, 2004). Manažer může být považován za někoho, kdo pouze rozdává úkoly, vládne tvrdou rukou a pohání pracovníky k výkonu, ať to stojí cokoliv. Může to tak vypadat, jelikož do hry vstupuje ego a pocit moci. Jak by to mělo vypadat ideálně? Představme si podle myšlenky Petera Druckera (2016) perfektně sehraný orchestr. Členové orchestru, a tedy pracovníci, se musí naučit hrát podle not a společnými silami pak vytvoří nádhernou symfonii. Zároveň potřebují dirigenta, a tedy manažera, který jim ukáže směr a pomůže sladit jejich tóny dohromady.

Účinná motivace začíná již u výběru pracovníků. Je ideální si vybrat lidi motivované k práci v dané organizaci již před nástupem do zaměstnání. V současné době žijeme ve světě neustálého rozvoje a přísunu nových informací. Běžně se přijímají pracovníci na základě toho, jestli se opravdu chtějí v dané oblasti učit a ne nutně proto, zdali jsou již mistry ve svém oboru. Můžeme přijmout mistra, který se nechce dále učit a budeme na tom v dlouhodobém horizontu hůře, než pokud přijmeme nováčka, který dychtí po vědění.

Teorie růstového nastavení mysli (Dweck, 2017) nám říká, že potenciál člověka je neznámý. Na základě tvrdé dřiny můžeme mnoho dokázat, i pokud nemáme na danou činnost přirozený talent. Růstové nastavení mysli se vyznačuje tak, že jedinec se nebojí udělat chybu, jelikož je považuje za příležitost k růstu a učení. Taktéž přijímá výzvy, poučí se z kritiky a vytrvá tváří v tvář nezdarům. Jak může manažer podpořit toto nastavení mysli u svých pracovníků?

- Oceňte snahu ne nutně pro její výsledek. Lidé, kteří vytrvají ve své snaze a úsilí, dosáhnou vyšších úspěchů než lidé s talentem ale bez vynaloženého úsilí.
- Nenálepkujte pracovníky jako geniální, talentované nebo inteligentní. Takoví lidé se pak bojí, že svůj status ztratí tím, že v něčem udělají chybu a odhalí to jejich nedostatky. Bojí se jít do nové výzvy s nejistým výsledkem, a to může rozvoj organizace významně pozastavit.
- Neberte neúspěch jako nezdar, ale jako součást cesty a příležitost k učení. Oceňte kuráž, která vede k inovativním řešením, i když cestu provází překážky ve formě chyb.
- Vezměte si inspiraci od konkurence, která je lepší než vy. Vaše organizace může být stejně dobrá a lepší, pokud budete chtít. Cestou k úspěchu je brát si inspiraci od mistrů.

Důležité je také vhodné prostředí k tomu, aby člověk mohl dobře pracovat, inovovat a udržet si motivaci k práci. Takové prostředí má podle Nováka (2017) několik charakteristik a měl by ho podporovat právě manažer. Pracovník má v ideální organizaci dostatek času na přemýšlení o nápadech a není zaslepen pouze denní operativou, která snižuje kreativitu. Podpora kreativity také souvisí s vytvořením hravé atmosféry a důvěrným prostředím, ve kterém se pracovníci nebojí otevřeně vyjadřovat své názory. Práce v organizaci by měla být pro člověka přiměřenou výzvou a neměl by se bát riskovat. Manažer jde příkladem a bere inovace jsou součástí strategie, jelikož jsou důležité pro konkurenceschopnost a nelze je opomenout. Chápe, že generování kreativních nápadů je třeba podporovat a ty nejlepší z nich, které souzní se strategií organizace, postupně zavádět.

Za významnou součást motivace člověka v práci je běžně považována také spravedlivá finanční odměna. Khelerová (1995) tvrdí, že peníze jsou pouze vnější pobídkou a opravdová motivace se rozvíjí správným vnitřním pocitem člověka. Jak tohoto vnitřního pocitu docílit?

Podle Hackmana (2002) je pro vnitřní motivaci důležité, aby měl zadaný úkol tři základní charakteristiky. Pracovník by měl chápat smysl tohoto úkolu a jeho význam pro organizaci. Za splnění úkolu by měl dostat plnou zodpovědnost a také možnost si vybrat vlastní cestu k jeho vyhotovení. Jako jeden z nástrojů zpětné vazby by měla sloužit samotná práce na úkolu, díky které za sebou pracovník vidí reálné výsledky.

K tomu se váže i sebedeterminační teorie motivace (Ryan, 2012), která říká, že člověk má tři základní potřeby vedoucí k vnitřní motivaci: být kompetentní (úkol je přiměřenou výzvou), autonomní (svoboda v rozhodování a zvoleném způsobu práce) a ve spojení s ostatními (vzájemné vazby).

Manažer má za úkol rozdělovat a kontrolovat pracovní činnosti, ale také je zodpovědný za rozvoj pracovníků. Často má ale více práce s tím prvním a nemá čas na to druhé (Whitmore, 2019). Jak to zlepšit?

Kim Scott (2018) ve své knize píše, že někoho vést znamená dát mu zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba by mohla ideálně probíhat koučovacím způsobem. Koučování má z člověka vytáhnout to nejlepší, co v něm je. Díky pokládání správných otázek, a nikoliv pouhým příkazováním, dáme člověku důvěru, že má schopnost vyřešit problém sám. Zároveň mu tím dáváme zodpovědnost za to, že problém vyřeší bez přímé pomoci manažera. Obecně lidé chtějí více zodpovědnosti za úkol a splní ho pak s vyšší motivací a pečlivostí. Manažer se díky tomu bude moci více věnovat i jiným aktivitám než řešení nesplněných úkolů (Canfield, 2013).

Manažer by měl být inspirativní osobností, u které najdou ostatní podporu. Tento člověk tvoří z velké části i celkovou atmosféru v organizaci. Proto by měl být schopen uznat chybu, umět pochválit a naslouchat ostatním. Je zodpovědný za budování učící se organizace, ve které bude fungovat sdílená vize, týmová práce nebo změna mentálních modelů. Lidé se budou plně rozvíjet, společně se učit a vytvářet praktickou komunitu, do které se budou s radostí vracet (Tichá, 2005).

Ze své vlastní praxe bych ráda vyzdvihla, že každý člověk je jiný a těžko se generalizuje, jak každého jednotlivce se 100% úspěšností motivovat. Proto by měl manažer dobře znát své pracovníky a stejně tak oni by se měli dobře znát mezi sebou. Není to instantní proces, který se dá zvládnout za pár dní nebo i týdnů. Důvěra se buduje pozvolna, a přitom je tak jednoduché ji znovu narušit. Dobrý tým se buduje roky.

Ověřila jsem si, že mnohé problémy v demotivaci pracovníků byly způsobeny nedostatečným dialogem a přecházením problémů, což způsobilo, že jsme stáli sice na krásném koberci, pod kterým ale plavala spousta problémů, křivd a záležitostí, které nikdo nechtěl otevřít. Než se manažer v organizaci pustí do zavádění nepeněžních odměn na míru nebo výstavbě nové kreativní kanceláře za statisíce, doporučila bych mu v rámci možností nekonvenční řešení, které jsem sama zažila. Sbalila bych svůj tým, odjela na pobyt mimo město a signál, a tam si v rámci pravidel Dialogu (Isaacs, 1999): naslouchání, respektování,

suspence (pozastavení se) a vyjádření, upřímně pohovořila, abych zjistila, s kým vlastně pracuji a budu budovat společné hodnoty.

Manažer je zodpovědný za chod organizace a plnění předepsaných KPI. A to jsou tvrdé záležitosti, které mu visí nad hlavou jako Damoklův meč. Možná se mu teambuilding může zdát zbytečný a nákladný v jeho nabitém harmonogramu. Věřím ale, že existují a nadále se budou rozrůstat výkonné organizace, kde spolu lidé mluví, vzájemně se respektují, znají své potřeby a touhy, a právě díky tomu dosahují excelentních ekonomických výsledků. Protože těchto výsledků nejde dosáhnout bez spokojených pracovníků, kteří jsou hnacím motorem každé organizace.

Nakonec potvrdím slova z knihy Malý princ (Saint-Exupéry, 2022), která říká, že to nejdůležitější je očím neviditelné. A je to opravdu tak, protože týmového ducha, tacitní znalosti jednotlivce, vzájemné vazby, zážitky, chuť do práce a dravost po vědění jen tak za ruku nechytíme. Musíme to v sobě cítit a nadále rozvíjet na své úspěšné pracovní i životní cestě, která nás bude bavit a motivovat.

Seznam použité literatury

CANFIELD, Jack a Peter CHEE, 2013. *Coaching for Breakthrough Success: Proven Techniques for Making Impossible Dreams Possible*. USA, New York: McGraw Hill. ISBN 978-0-07-180464-6. Whitmore

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

DWECK, Carol S. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Vydání druhé, aktualizované. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2017. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-032-3.

HACKMAN, J. Richard, 2002. *Leading teams: setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-57851-333-8.

ISAACS, William. *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency, c1999. ISBN 978-0-385-47999-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada. ISBN 9788071692232.

MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-106-2.

NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

RYAN, Richard M., 2012. *The Oxford Handbook of Human Motivation* [online]. 1. New York: Oxford University Press [cit. 2021-12-31]. ISBN 978-0-19-539982-0. Dostupné z: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Oxford%20Handbook%20of%20Human%20Motivation.pdf#page=104>

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. *Malý princ*. 15. vydání v Albatrosu, 3. v překladu Richarda Podaného. Přeložil Richard PODANÝ. V Praze: Albatros, 2022. ISBN 978-80-00-06648-6.

SCOTT, Kim Malone. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Přeložil Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2018. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-048-4.

TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.