



Je toho opravdu mnoho, co zaměstnanci od svých nadřízených potřebují a chtějí. Ne všechno jim jejich nadřízený může dát. Přesto je pár tipů a triků, co lze udělat pro to, aby vaši podřízení [byli v práci spokojenější](#)

. Co konkrétního pro ně vy jako manažer můžete udělat? Na to se podíváme v dnešním článku.

## Co potřebuje firma

Co si budeme povídat, když se řekne zaměstnanec, vždycky jde na prvním místě o byznys. Pojdme tedy začít od firmy. Už jste to asi někde slyšeli – zaklínadlo jménem „trvale udržitelný rozvoj.“ **Firma se potřebuje rozvíjet**, aby mohla přežít. Co to znamená? Kupodivu to není zaměření na plnění stále vyšších a vyšších prodejních cílů.

*„Není zisku kromě zisku inovátora,“*

říkával Josef Alois Schumpeter, slavný „americký“ ekonom původem z Třešti. Rozvoj firmy je tedy

*„dlouhodobé úsilí o zlepšování způsobu řešení problémů a inovaci procesů, zejména skrze **efektivnější a společně vytvářený způsob řízení firemní kultury***

*, se zvláštním důrazem na kulturu pracovních týmů,*

***za asistence změnových agentů, či katalyzátorů***

*a s využitím teorie a technik behaviorální vědy,“*

jak kázala „bible organizačních změn“ v roce, který byste teď asi netipovali – 1983 [1].

Přeloženo do češtiny 21. století – jestli chcete své firmě zajistit trvale udržitelný rozvoj, je potřeba zapojit vaše zaměstnance (opět je tu ten

[engagement charakteristický pro HR 2.0](#)

) a zajistit „kulturní“ jednání napříč celou firmou až do týmů na těch vůbec nejnižších úrovních organizační struktury, neboli

[psychologickou bezpečnost](#)

**Rozvoj ve vaší firmě je poháněn tzv. organizačním ledovcem [1]. Ten má dvě části – formální (zjevnou)**

, kde najdete cíle, technologie, struktury, firemní politiky a procesy, produkty a finanční zdroje – **a neformální (skrytou)**

, kde jsou ukryty vnímání, povahy, pocity (vztek, strach, sympatie, zoufalství, atd.), hodnoty, neformální interakce a způsoby jednání uvnitř týmu každého jednoho z vašich zaměstnanců. Firmy, kterým se „nějak“ daří plnit cíle, se obvykle tou skrytou stránkou nezaobírají. Tím však podstupují mnohem vyšší riziko, než jim jejich risk manažeři či due dilligence prozradili.

Hrají poker, aniž by věděli, co vlastně mají za karty. Když to klapne, tak po otočení karet na tom budou lépe než soupeři a zjistí, že skrytá stránka organizačního ledovce je zdravá. Když to neklapne, zjistí, že dali all-in a v ruce mají s bídou dvě sedmičky. Stroje se totiž zatím sami neobslouží, strategie sama nenaimplementuje a produkty se sami neprodají. Lidé jsou v dnešní době cennější, než se může na první pohled zdát. A vaše konkurence je zatraceně blízko. **A za pomeňte na to, že vám konkurují jen vaši přímí konkurenti!**

### Co zaměstnanci od práce chtějí

Ginni Rometty, historicky první generální ředitelka IBM, nedávno pro Bloomberg Businessweek uvedla, že do IBM nyní přicházejí lidé z Googlu a Facebooku proto, že si opravdu přejí mít vliv na důležité věci. [6] Proč by ale nějací mladí zaměstnanci z Googlu a Facebooku, s "post-startupovou" firemní kulturou, odcházeli do 128 let staré „zkostnatělé“ korporace, o které, příznějme si to na rovinu, 99 % lidí vůbec netuší, co všechno vlastně dělá?

Podle Romettyové to je tým, pro jaké zákazníky a na jakých projektech dnes IBM dělá. Tito bývalí zaměstnanci, Googlu či Facebooku - de facto prodejců on-line reklamy, které tam práce asi i bavila, teď hledají ve své práci větší smysl – dopad – a dost možná i výzvu. A to jim to zdánlivě "zkostnatělé" a "necool" IBM dokázalo nabídnout. Jak se to ale mohlo stát?

Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR ve svém mnoho let trvajícím a velmi zajímavém výzkumu [dospělo k tomu, že Češi od práce chtějí tři věci](#) :

1. **Musí je bavit**
2. **Musí jim osobně dávat smysl**
3. **Musí to pro ně být výzva.**

To je to, co jsou schopni sami lidé pojmenovat. To je to, co vaši zaměstnanci chtějí. Dejte jim to a budou do práce chodit rádi. Jak to zařídit?

Ted' řeknu něco, co s oblibou říkají dnešní manažeři: „Každý dnes musí být tak trochu obchodník.“ A ano, i vy – směrem ke svým zaměstnancům. Tyhle tři věci se málokdy naplní „samy“. Je na vás, stavět svým podřízeným do cesty splnitelné výzvy (viz níže), je na vás, prodat jim smysl toho, co dělají, je na vás udělat z jejich práce zábavu. Prodejte jim jejich vlastní pracovní náplň a pozici! Je to váš úkol, aby na sebe i svoji práci byli hrdí! A někdy přitom stačí opravdu málo. Jak už jsem psal [ve svém článku o ikigai](#) – tyhle tři podmínky může hravě splňovat i řidič linkového autobusu.

### Co zaměstnanci od práce potřebují

Švýcarský psycholog Edgar Schein se podobnou otázkou zabýval už v 70. letech minulého století, jen se věnoval té nevědomé úrovni, tj. toho, co zaměstnanci nejsou vždy nutně schopni sami pojmenovat. Tehdy přišel s koncepcí tzv. kariérových kotev – tedy sebepojetí zaměstnancových talentů a schopností, základních hodnot, motivů a potřeb v oblasti pracovní části života. Každý zaměstnanec má podle Scheina přitom dominantní pouze jednu z kotev. A jaké ty kotvy jsou?

- **Jistota (stabilita)** – tihle lidé hledají jisté zaměstnání, stabilní příjem a prostředí a obvykle nemívají kariérní ambice. Důležitá je pro ně i pověst firmy a jejich produktů.

- **Autonomie a nezávislost** – tito zaměstnanci hledají maximální nezávislost na organizačních omezeních tak, aby mohli pracovat vlastním tempem i způsobem. Hůře akceptují pravidla a rádi věci (pozor, nikoliv lidi!) řídí.

- **Manažerská kompetence** – tito lidé chtějí řídit a ovlivňovat ostatní zaměstnance. Krize vnímají jako stimulující. Svůj úspěch odvozují od pozice v organizační struktuře a jejího názvu + samozřejmě i finančního ohodnocení. Chtějí být „důležití.“

- **Technicko-funkční kompetence** – tito lidé chtějí naplno uplatnit své dovednosti ve svém oboru. Zajímají se hlavně o věcný obsah pracovní náplně. Když je práce zajímavá, jsou ochotní být i manažeři. Lidi ale řídit nechtějí a popravdě ne vždy umějí.

- **Kreativita** – klíčovým motorem pro tyto zaměstnance je tvořit. Walt Disney je proto ve své firmě najímal na pozici [snílků](#) . Mají trochu problémy s odpovědností i plněním termínů a mají odpor k rutině.

- **Služba (oddanost věci)** – pro tyhle zaměstnance je klíčové, aby firemní hodnoty

odpovídali těm jejich. Tehdy a jedině tehdy pro dosažení „vyššího smyslu“ udělají vše, co bude v jejich moci. Jde jim o to zlepšit svět podle jejich představ. To, že firemní vize je s nimi v kongruenci, je motorem jejich každodenní činnosti.

- **Výzva (soutěž)** – tihle lidé přišli do práce překonávat překážky. Často jsou to současní i bývalí sportovci. Čím větší výzva, tím lepší. Čím menší, tím horší – toliko k tomu, jak dlouho u vás asi mohou zůstat spokojeni. Mají na sebe vysoké nároky a tím i na ostatní kolem nich. Umí ale řešit i zdánlivě neřešitelné problémy. I na úkor svého osobního života a zdraví. Pozor na to, pokud na nich vaše firma stojí.

- **Životní styl ( [rovnováha](#) )** – tito lidé jsou přesným opakem „sportovců“ výše. Jde jim o dosažení [životní harmonie](#) a v dnešní době je jich čím dál víc. Peníze pro ně nemají až takovou hodnotu.

U manažerů ve výzkumu Soni Lemrové [7] dominovala (u žen i mužů) manažerská kotva, následovaná autonomií (u mužů) a kreativitou (u žen).

## Co potřebují zaměstnanci od svého manažera

Existují čtyři klíčové předpoklady k tomu, abyste mohli úspěšně vést lidi [3]:

1. **Znalost sebe sama**
2. **Znalost zaměstnanců a porozumění jim**
3. **Znalosti a dovednosti v užívání manažerských metod a postupů**
4. **Vaše chování odpovídající dané situaci**

Na rozvoj všech těchto čtyř aspektů se zaměřuje [naše firma](#) . S posílením té první a čtvrté vám může pomoci blog [www.jecasnazmenu.cz](#) , na tu

třetí se zase zaměřuje náš portál

[www.businessvize.cz](#)

. A na tu druhou pojďme teď hned.

Zaměstnanci od vás potřebují:

- **Integritu** – vůči zaměstnancům i před zaměstnanci se chovejte konzistentně. Klidně i

nevhodně, pokud to vhodně neumíte, ale hlavně konzistentně. Proč? Neohrožuje to jejich pocit bezpečí, protože „**vědí, na čem jsou.**“ Díky tomu neblokujete jejich přístup k vyšším potřebám dle Maslowovy pyramidy potřeb [8], zejména hned k následující sounáležitosti (s kolegy), která je klíčová pro to, aby zaměstnanec ve vaší firmě vydržel. Pokud se pokaždé chováte jinak, může dojít k aktivaci jejich limbického systému a ke slovu se dostanou emoce i vyšší hladiny dlouhodobého stresu. Vaši zaměstnanci pak budou nespokojení a [mohou být nemocnější](#) .

- **Vztah** – „*Rozvoj dítěte je možný jenom skrze lidský vztah*“ říká přední český dětský psycholog Doc. Šturma. Jenže ono to neplatí jen o dětech. I zaměstnanci si s vámi potřebují vytvořit a budovat vztah. Carl Ransom Rogers, ústřední představitel humanistické psychologie, prokázal, že samotná existence tzv. terapeutického vztahu je schopna pomoci 3 lidem z 10. Klíčovými předpoklady ke vzniku takového vztahu jsou

### **kongruence**

(být sám sebou, bez všech masek, autenticky vyjadřovat své pocity),

### **empatie**

(tj. dokázat se vcítit do pozice a pohledu klienta) a

### **bezpodmínečné přijetí**

(tj. schopnost přijímat člověka jaký je, aniž bychom ho posuzovali). Pokud tyhle tři věci dokážete svým podřízeným dát, mezi čtyřma očima, ať už během hodnotícího rozhovoru anebo když za vámi přijdou s nějakým problémem, uděláte opravdu hodně pro jejich

[spokojenost, a tím i pro zákazníky a firmu](#)

. Mimochodem, existují i

[vztahy nepřímé a skupinové](#)

. Tomu se už roku 1933 věnoval slavný Vytautas Andrius Graičiūnasovi v jeho teorii

[rozpětí řízení](#)

- **Vedení** – jestli od vás vaši zaměstnanci něco opravdu očekávají, je to vaše vedení. Manažer slouží k eskalaci problémů. On je ten, co všechno vyřeší. Vy i já víme, že takhle to nefunguje. Vaši podřízení to ale vědět nechtějí. Chtějí věřit tomu, že jste ten kouzelný dědeček či zázračná víla, která všechno vyřeší. Stejně jako to mají malé děti se svými rodiči. Vy delegujete své úkoly, zaměstnanci na oplátku chtějí delegovat své problémy. Že je to pro vás jen těžké si představit? Víte, jak to funguje v armádě? Velitel vydá rozkaz, voják ho splní. 100 % odpovědnosti nese velitel, voják zodpovídá jen za plnění rozkazu. Nenadálé situace a problémy ihned hlásí velitel. Ten rozhodne, případně eskaluje problém svému veliteli. Kdyby to tak nebylo, armáda nebude fungovat, protože v tak stresujícím prostředí (by) jakékoliv nejasné vedení vždy vedlo k neúspěchu a stálo (by) životy vojáků i civilistů. A vy jste také velitelem ve válce, válce o zákazníka.

- **Pomoc s naplněním sebeaktivační tendence** – zní to sice sofistikovaně psychologicky, ale jde o to, že podle Rogerse [9] každá živá bytost má pudovou potřebu se neustále zdokonalovat a rozvíjet. To se pak promítá i do těch Scheinových kotev popsanych výše – třeba potřeby neustále něco tvořit. Vaším úkolem je zjistit, co je kotvou vašeho podřízeného, v čem se chce zdokonalit (případně ho navést, aby se chtěl zdokonalit v tom, v čem vy potřebujete, aby se zdokonalil) a vytvořit mu podmínky k tomu, aby to dokázal. Třeba tím, že mu v duchu pozitivní psychologie budete dávat na začátku lehčí úkoly, aby uspěl. S každým úspěšně splněným úkolem se totiž zvyšuje pravděpodobnost, že uspějete při plnění

toho následujícího [4].

[Zde](#) je

podrobnější návod, jak pomoci vašim [podřízeným dosahovat svých cílů](#)

Tohle byla taková základní „must-haves,“ ale není to vše. Občas u vás hledají podřízení něco víc. Jakási „nice-to-haves.“ Když jim to dáte, budou ochotni pro vás, coby manažera, i umřít (někdy bohužel doslova) a pro firmu se díky [pozitivnímu slovu z úst](#) stanou chodící náborovou reklamou, což je jen tak mimochodem v dnešní době měnícího se HR jeden z klíčových aspektů budoucího úspěchu firmy.

**Tohle je vždy investice se zaručenou návratností.**

- **Podpora v těžkých životních situacích** – tak jak třeba i vám osobně sport, milující partnerka, přátelé, či náboženství/spiritualita pomáhají překonávat těžké časy v práci, může to fungovat i naopak. V těžkých časech např. nemoci či rozpadu manželství můžete dát svému zaměstnanci slova podpory, případně i odpovídající pracovní úlevy, či mu dát

[kouče](#)

, jak to i v Česku dělají některé osvícené firmy.

- **Pomoc při nalezení sebe sama** – krize identity, středního věku, psychospirituální krize, krize po rozpadu manželství. Velkou část z nás něco takového potkalo nebo potká. Když si se svým podřízeným sednete, budete naplno přítomni a pomůžete mu třeba podívat se na jeho silné stránky a možnosti rozvoje, bude vám nesmírně vděčný. Někdy stačí i věta:

*„Kdyby si cokoliv potřeboval, jsem tu pro Tebe.“*

Už to samo o sobě, bez ohledu na využití plnění, ve slabé chvíli může hodně pomoci.

- **Náhradu svého rodiče** – zejména podřízení do 30 let věku a podřízení, kteří jsou o 20 a více let mladší než vy ve vás někdy mohou vidět svého rodiče. V dobrém i ve zlém. Vy se můžete stát tím, kdo jim poskytne korektivní zkušenost a navždy tak zlepší jejich život. Můžete se stát manažerem, kterého si budou navždy pamatovat a kterému třeba půjdou i na pohřeb, jako se to stalo Grahamu Maherovi, energickému chlapíkovi z Vodafonu, kterého jsem měl tu čest znát. U podřízených, kteří si vás postavili do tohoto náhradně-rodčovského vztahu, je důležité dát si obzvláště velký pozor, abyste se

[nedopustili](#)

[některého z rodičovských faulů](#)

, jak jsem je popsal v článku o tom,

[jak \(ne\)zničit svým dětem život](#)

**Být manažerem je poslání**

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 16 Srpen 2016 18:16 - Aktualizováno Úterý, 16 Srpen 2016 18:58

---

Manažer není jen pracovní zařazení. Je to poslání, stejně jako třeba rodič. A stejně jako rodičovství je to poslání často nevděčné a placené výlučně láskou a vděkem podřízených, který ovšem zůstává obvykle nevyjádřený. Je to velká výzva, vyžadující moře času, úsilí, široké spektrum dovedností i neustálé vzdělávání se. Naplnění této výzvy má však hluboký smysl a dopad na každodenní život vašich podřízených, a to i mimo kancelář. Dopad na to, jestli doma budou unavení a smutní, jestli budou protivní na děti a manželku, ba dokonce jestli nebudou díky vysoké hladině stresu nemocní. Abyste uspěli, musí vás to především bavit a to už je jen na vás.

Ano, takhle přesně vypadá dodání významu těm třem kritériím pro trvale udržitelnou práci. Pro vaše podřízené je to už na vás. Pokud však budete chtít, [můžeme vám s tím pomoci](#) .

### Použité zdroje

[1] FRENCH, Wendell L., Cecil BELL a Robert A. ZAWACKI. Organization development: theory, practice, and research. Rev. ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1983. ISBN 0256026890.

[2] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

[3] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

[4] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Pozitivní psychologie. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-726-8.

[5] MAX, Chafkin. IBM's First Female CEO on Why Bob Dylan Is Talking to a Computer. Bloomberg Businessweek [online]. 2016 [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/features/2016-ginni-rometty-interview-issue/>

[6] Edgar Schein. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 16 Srpen 2016 18:16 - Aktualizováno Úterý, 16 Srpen 2016 18:58

---

[7] LEMROVÁ, Soňa. Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů. Olomouc. Dostupné také z: <http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/lemrova.pdf> . Katedra psychologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci.

[8] Maslow's hierarchy of needs. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)

[9] ŠIFFELOVÁ, Daniela. Rogersovská psychoterapie pro 21. století: vybraná témata z historie a současnosti. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2938-1.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)