

# I. Krajská konference

Projekt partnerské pomoci v oblasti  
řízení NNO

28. 11. 2003

Ing. Zdeněk Černovský, Ph.D.

# Obsah prezentace

- **Nezastupitelná úloha NS ve společnosti**
- **Nejčastější problémy neziskového sektoru**
- **Zaměření projektu partnerské pomoci**
- **Palčivé problémy řízení organizací**

# Nezastupitelná úloha NS ve společnosti

- **alternativní servisní přístupy a postupy,**
- **pokrytí mezer v nabídce služeb,**
- **působí také v oblastech, kde komerční firmy selhávají,**
- **NO jako iniciátoři a koordinátoři projektů**

# Nejčastější problémy neziskového sektoru

- **Vztahy neziskového sektoru a státu**
- **Personální otázky a management**
- **Vzájemné vztahy NO**
- **Vztahy s veřejností**
  
- **Samozřejmě také**
- **financování a právní regulace**

# Zaměření projektu partnerské pomoci

- Podpora při přípravě a realizaci projektů
- Podpora při přípravě podkladů pro média
- Podpora v oblasti řízení NO

# Palčivé problémy řízení organizací

- **Virus negativity**
- **Pasti rozhodovacích procesů**
- **Motivace pracovníků**

# Virus negativity

## Definice

- **Negativita jako převládající a déletrvající postoje pracovníků přerůstají ve virovou epidemii**
- **Důsledky**
  - pokles produktivity a výkonnosti,
  - nárůst fluktuace,
  - poškození vztahů mezi pracovníky,
  - hrozí poškození vztahů k cílové skupině (ke klientům)

**(Topchik, G.S.: Attacting the Negativity Virus.  
Management Rewiew 9/1998)**

# Virus negativity

## Základní typy

- **Organizační negativita**
  - špatně připravené a řízené projekty,
  - nevhodné normy,
  - problémy spojené s úrovní důvěry,
- **Postoje negativních zaměstnanců,**
  - když pracovníci šíří negativní viry slovy, akcemi a chováním,
  - dle průzkumů 80% negativních lidí neví o svém negativním vlivu na ostatní,
- **Negativní postoje vedoucích**
  - když je zdrojem negativity je sám vedoucí,
  - sám nachází výraz v negativním způsobu jednání s jinými lidmi,

# Virus negativity

## Jak lze virus zneškodnit? 1/2

- **Organizační negativita**
  - **PROJEKTY** - zvyšování porozumění smyslu konkrétních projektů, zvyšování důvěry že dojde k přínosům pro organizaci a pro lidi, zvyšování potřebných dovedností, znalost konkrétních kroků a dostupnost zdrojů,
  - **NORMY** – identifikace negativně působících norem, nalézt důvody změny, navrhnout a zavést nové znění norem, sledování účinnosti,
  - **DŮVĚRA** – nalezení rovnováhy mezi důvěrou a zmocněním,
- **Negativní postoje zaměstnanců,**
  - nezaujímat defenzivní postoje – nebrat slova osobně,
  - soustředit se na řešení – chtít návrhy jak dělat věci lépe a jinak,
  - pochvala a ocenění negativistů – schopnosti, výsledky a pozitivní postoje,
  - **osobní konzultace o nepřijatelném chování pro organizaci, identifikace příčin**
  - **stanovit alternativní postup, když ke změně nedojde**

# Virus negativity

## Jak lze virus zneškodnit? 2/2

- **Negativní postoje vedoucích**
  - požádat někoho o zpětnou vazbu,
  - identifikovat spouštěče negativních reakcí, kontrolovat své postoje, udržet pozitivní přístup
  - vzít si oddechový čas pro vzdálení z negativních situací, relaxujte,
  - spolupracovat s pozitivními a optimistickými lidmi,
  - udržet myšlenky v přítomnosti, vyhnout se neproduktivním myšlenkám na minulost a chmurným předpovědím budoucnosti,
  - soustředit se na perspektivu budoucnosti na velkém plátně ne na problémové detaily
  
  - přijímat negativní situace takové jaké jsou, nebo je měnit,
  - vždy existuje možnost volby.

# Pasti rozhodovacích procesů

## Definice

- **Systematické chyby (potvrzeno výzkumy)** vedoucích pracovníků, expertů i poradců k nimž dochází při vyhodnocení relevantních informací
- **Důsledky**
  - negativní ovlivnění kvality rozhodovacích procesů,
  - a dalších souvisejících výsledků organizací

(Hammond, J.S.-Keeney, R.L.-Raffia, H.: Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions. Boston, Harward Bussines School Press 1999)

# Pasti rozhodovacích procesů

## Základní typy 1/3

- **Past zakotvení,**
  - příkládání nepřiměřené váhy první získané informaci,
  - počáteční dojem silně ovlivňuje následující úsudky,
  - lze demonstrovat na ovlivňování veřejného mínění ze strany médií,
- **Past statusu quo,**
  - charakteristický pro: „počkejme, až se situace stabilizuje“
  - čím více variant, tím více statut quo přitahuje,
  - vypadá více atraktivní, když neúspěch akce je často kritizován více než status quo,
  - často dochází k promarnění vhodného okamžiku k akci

# Pasti rozhodovacích procesů

## Základní typy 2/3

- **Past utopených nákladů,**
  - když nové rozhodnutí ospravedlňují minulé rozhodnutí, i když se nezdají správná,
  - příčinou je často neochota připustit minulé chyby, někdy i nepříznivá pracovní atmosféra,
  - náklady nemusí být jen peníze, ale i čas a práce pracovníků (včetně dobrovolníků)
- **Past potvrzujících informací,**
  - vyhledávání informací potvrzující současné závěry a odmítání informací, které jsou s nimi v rozporu,
  - stejně tak je s jejich interpretací

# Pasti rozhodovacích procesů

## Základní typy 3/3

- **Past odhadů a prognóz nejistých událostí**
  - přeceňování přesnosti odhadů (úzké intervaly odhadovaných faktorů a jevů)
  - tendence upravovat odhady/prognózy k bezpečné straně často vede k závažným následkům,
  - zakládání predikce budoucích jevů na minulých událostech, které se silně ukotvily v paměti

# Pasti rozhodovacích procesů

## Jak lze pasti oslabit? 1/3

- **Past zakotvení,**
  - posoudit problém z více stran, nalézt variantní výchozí body a přístupy,
  - promyslet si problém nejprve sám, před konzultací s jinými,
  - rozšířit si obzory – otevřenost, vyhledávání informací a názorů od různých lidí,
  - předejít zakotvení od poradců a subjektů dodávajících informacím (i oni jsou ovlivňováni vaším názorem),
  - nezakotvit vyjednávání s protistranou na prvním návrhu
- **Past statusu quo,**
  - připomenout si vlastní cíle, vede status quo k jejich dosažení?
  - nezvažovat status quo jako jedinou variantu,
  - nezachovávat status quo, pokud existuje více výhodnějších variant (jinak se ztěžuje volba),
  - nepřeceňovat úsilí a náklady spojené se statusem quo,
  - srovnávat varianty nejen z hlediska současnosti, ale i budoucnosti, atraktivnost statusu quo se mění s časem

# Pasti rozhodovacích procesů

## Jak lze pasti oslabit? 2/3

- **Past utopených nákladů,**
  - naslouchat pečlivě lidem, kteří nebyli angažováni v minulých rozhodnutích,
  - vyšetřit, proč přiznání minulých chyb stresuje, pozn.: i dobrá rozhodnutí mohou vést ke špatným výsledkům,
  - dávat pozor na pasti utopených nákladů v rozhodnutích a doporučeních podřízených,
  - neposilovat „klíma strachu z omylů“ vedoucí pracovníky k opakování chyb, při hodnocení je lépe vycházet z kvality jejich rozhodování
- **Past potvrzujících informací,**
  - získat někoho respektovaného v roli ďáblova advokáta, ještě lépe je vytvořit si vlastní protiargumenty,
  - vždy je potřeba si ověřit, že přistupujete ke všem informacím stejně,
  - zachovat upřímnost vašich motivů (chtít dobré rozhodnutí nebo důkazy?)
  - neklást návodné otázky k potvrzujícím odpovědím poradcům při získávání jejich názorů

# Pasti rozhodovacích procesů

## Jak lze pasti oslabit? 3/3

- **Past odhadů a prognóz nejistých událostí**
  - začít vždy s odhady extrémů (spekulujte o situacích, které mohou nastat),
  - formulovat odhady nefalšovaně. Zdůraznit jejich uživateli, že odhady nebyly upravovány. Zdůraznit nutnost neupravovaných odhadů všem vašim poskytovatelům,
  - vyšetřit všechny výchozí předpoklady odhadů, zda nejsou založeny na minulých událostech, které se silně ukotvily v paměti

# Motivace pracovníků

## Jak ji vnímají někteří vedoucí?

- Motivace pracovníků závisí především na vlastnostech lidí (někteří mají přirozeně dobrý vztah k práci, jiní od přírody špatný),
- Vedoucí pracovníci nemohou tyto postoje příliš změnit,
- K motivaci slouží hlavně finanční odměny

# Motivace pracovníků

## Co ukazují výzkumy?

- **Největší vliv na úroveň pracovníků mají jejich vedoucí. Zejména se jedná o:**
  - schopnost spravedlivého jednání a odměňování,
  - poskytování uznání za dobrou práci,
  - vytváření příznivého pracovního prostředí,
  - přispívat k pocitu smysluplnosti práce,
  - vytváření týmové atmosféry,
- **Pozitivní motivační metody přinášejí z dlouhodobého hlediska daleko vyšší výkonnost než negativní metody,**
- **Chování pracovníků odpovídá tomu, jaké chování jejich vedoucí motivují/odměňují (ne vždy jsou motivační faktory používány správně),**
- **Nejvíce demotivující je stejná odměna za nestejný výkon,**
- **Co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat ostatní,**
- **Rostoucí užívání materiálních odměn rychle ničí jejich účinnost jako nástroje motivace**

# Motivace pracovníků

## Deset „nefinančních“ nástrojů vedoucího 1/2

1. **Bud'te ochotný nalézt čas k vyslechnutí pracovníků, kdykoliv Vás o to požádají,**
2. **Poděkujte pracovníkům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.**
3. **Poskytujte svým pracovníkům konkrétní a včasnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.**
4. **Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost pracovníkům s nízkou výkonností, tak aby se mohli buď zlepšit, či aby opustili vaši organizaci.**
5. **Poskytujte pracovníkům informace o tom jak Vaše organizace prosperuje, jaké chystá nové projekty a služby. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.**

# Motivace pracovníků

## Deset „nefinančních“ nástrojů vedoucího 2/2

6. Ved'te pracovníky k tomu, aby se zúčastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
7. Povzbuzujte pracovníky v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
8. Podporujte u pracovníků „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo neposkytují.
9. Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
10. Oslavujte úspěch – organizace, specializovaných oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci.

# Pasti rozhodovacích procesů

## Definice

- **Systematické chyby (potvrzeno výzkumy)** vedoucích pracovníků, expertů i poradců k nimž dochází při vyhodnocení relevantních informací
- **Důsledky**
  - negativní ovlivnění kvality rozhodovacích procesů,
  - a dalších souvisejících výsledků organizací

(Topchik, G.S.: Attacting the Negativity Virus.  
Management Rewiew 9/1998)

# Otázky

---