

# **ČÁST II**

# **AKTIVITY**

Aktivity se zabývají různými přístupy na témata, které nezapadají do žádné kapitoly, například případové studie nebo hraní scének. Může se týkat plánování, zapisování odpovědí nebo přípravy na určitou věc. Je většinou „aktivní“ a vyžaduje plné zapojení účastníků. Jen tak může skupina dojít k závěru. Účastníci se učí postupně, během diskuse před aktivitou nebo po aktivitě všichni přispívají svými zkušenostmi a znalostmi. Aktivita je učební metoda, která udržuje zájem účastníků během učení, upevňování nebo používání znalostí.

## Aktivita č. 6

# Prodiskutováno



### Charakteristika

Dát manažerům příležitost co nejlépe využít zkušeností a názorů zaměstnanců, kteří se rozhodli z firmy odejít.

### Cíl

Během této aktivity připraví účastníci dotazník, který budou používat při výstupních pohovorech zaměstnanců, kteří odcházejí, protože si našli jiné pracovní místo.

### Velikost skupinky

Maximálně 15 účastníků.

### Časové rozvržení

Celkový čas: přibližně 1 hodina a 30 minut.

- 15 minut na úvod a instruktáž.
- 10 minut na samostatnou práci.
- 30 minut na skupinovou práci.
- 20 minut na prezentace a diskusi.
- 15 minut na dokončení výstupního dotazníku a jeho kopírování.

### Potřebné věci

- Místnosti pro skupinky.
- Tabule, papír, fixy.
- 1 kopie prac. listu 6.1 pro každého účastníka.

### Metodika

Všeobecně panuje přesvědčení, že lidé hledají novou práci kvůli lepšímu postavení nebo finančnímu ohodnocení. V mnoha případech

tomu tak skutečně bývá, často však mají lidé k odchodu i jiné důvody.

Pro neustálý růst organizace a její zdravý rozvoj je důležité nebrat odchod zaměstnanců na lehkou váhu. Samozřejmě, že mají nárok odejít, organizace se je však může pokusit od odchodu odradit. Důležité je odhalit, proč se tak zaměstnanec rozhodl a zjistit, zda je špatně něco, co by se dalo spravit předtím, než odejdou další. Když zaměstnanec odchází, odejde s ním i mnoho znalostí a zkušeností. Zaučit nového zaměstnance stojí čas, námahu a peníze.

Tato aktivita připraví manažery na podrobný pohovor se zaměstnancem, který je v práci poslední den. Poslední den je nevhodnější, protože je daleko vyšší šance, že se manažerovi podaří odhalit pravdu.

### Realizace

1. Zeptejte se účastníků, kolik z nich během své kariéry změnilo práci. Opteje se, jaké k tomu měli důvody a запиšte je na tabuli.
2. Zeptejte se, kolik z nich ztratilo zaměstnání od té doby, co se stali manažery. Kdo z nich se zeptal odcházejících zaměstnanců na důvod k odchodu?
3. Porovnejte seznam na tabuli s údajnými důvody odchodu jejich zaměstnanců. Jsou podobné nebo se nějak liší?
4. Dejte účastníkům 10 minut na zapsání otázek, které by chtěli položit odcházejícím zaměstnancům, aby zjistili jejich pravý důvod k odchodu.

5. Rozdělte účastníky do tří až čtyřčlenných skupinek. Požádejte je, aby připravili na tabuli prezentaci, ve které přestaví celý plán výstupního pohovoru.
6. Po 30 minutách nechte každou skupinku představit jejich výstupní pohovor ostatním. Postarejte se, aby zahrnuli i to, kdy a kde se musí držet na uzdě, jak začít, jaké otázky klást, jak ujistit dotyčného, že váš rozhovor nebude mít žádné následky a že je žádáte, aby byli zcela otevření.
7. Shrňte nejlepší body každé prezentace. Rozdejte kopie dokumentu 6.6 a požádejte účastníky, aby přidali body, které ještě nebyly prodiskutovány.
8. Doporučte jim používat tento návrh výstupního pohovoru v budoucnosti. Zdůrazněte, že jako manažeři by měli mít výstupní pohovor s každým odcházejícím zaměstnancem, protože jim může výstupní pohovor pomoci zjistit, co udělat, aby ze stejného důvodu

v budoucnosti už zaměstnanci neodcházel. Užitečné je také informace z výstupních pohovorů pravidelně přehodnocovat, pro případ, že se najdou podobné důvody odchodu.

### **Užitečné rady**

Ve většině velkých organizací je za oficiální výstupní pohovory, které se dělají podle standardních postupů, zodpovědný manažer osobního oddělení. Tyto pohovory se však příliš zaměřují na aspekty, jako jsou finanční ohodnocení a podmínky. Organizace se chce jejich prostřednictvím často také ujistit, že se s ní nechce bývalý zaměstnanec soudit. Tato aktivita je cílena manažerům, kteří chtějí od svých zaměstnanců získat přímou zpětnou vazbu, která bude mít dopad na jejich práci v budoucnosti. Tato schůzka by měla mít neformální charakter a může k ní dojít v kanceláři nebo během společného oběda na rozloučenou.



## Plán výstupního pohovoru

1. Tento pohovor by se měl konat během posledního dne v práci.
2. Použijte kancelář nebo zasedací místnost, ve které budete mít zaručeno soukromí.
3. Vysvětlíte, že tento pohovor je zcela dobrovolný a že vaši organizaci pouze zajímá, jestli ví zaměstnanec o čemkoli, co by mohlo být změněno nebo vylepšeno, nebo by pomohlo k tomu, aby zaměstnanci z firmy neodcházel.
4. Ujasněte, že ať už je jeho/její názor jakýkoli, nebude mít rozhovor pro zaměstnance žádné důsledky.
5. Položte mu všechny, nebo pouze některé z následujících otázek:
  - Kdy jste začal/a poprvé přemýšlet o změně zaměstnání?
    - Proč?
    - S kým jste si o tom promluvil/a?
    - Co od nové práce očekáváte?
    - Co si myslíte, že bude ve vaší nové práci lepší?
    - Co jsme mohli udělat proto, abyste neodešel/neodešla?
    - Co bychom mohli vylepšit pro ty, kteří zůstávají?
    - Měl/a jste nějaké osobní problémy s kolegy či nadřízenými?
    - Byl/a jste dobře nebo špatně proškolen/a?
    - Byl/a jste přepracován/a?
    - Byly vaše nápady vyslechnuty?
    - Mohl/a jste se chopit iniciativy?
    - Vyhovoval vám plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky?
    - Jak jste vycházel/a s kolegy?
    - Jaký je jejich přístup k firmě?
    - Jsou ostatní zaměstnanci nešťastní?
    - Jestliže ano, proč?
6. Poděkujte za čas a upřímnost.
7. Jestliže je to vhodné, poděkujte za jeho/její práci a přátelství, popřejte mnoho úspěchů v novém zaměstnání.

## Aktivita č. 7

# Opět je pryč


**1**

**2**

**15**

**2**

**65**

## Charakteristika

Umožnit účastníkům vypracovat systém pro kontrolu absence.

## Cíl

Během této aktivity se účastníci naučí zaznamenávat, analyzovat a kontrolovat docházku zaměstnanců.

## Velikost skupiny

Maximálně 15 účastníků.

## Časové rozvržení

Celková doba: přibližně 1 hodina a 5 minut.

- 15 minut na úvod a instruktáž.
- 30 minut na skupinovou práci.
- 15 minut na prezentace a diskusi.
- 5 minut na závěrečné shrnutí.

## Potřebné věci

- Místnosti pro skupinky, opatřené tabulemi, papírem a fixami.

## Metodika

Odhadem stojí zaměstnanci organizaci o asi 35% více, než je jejich základní mzda. Tyto náklady zahrnují například dovolenou, různé příspěvky a nemocenskou. Některé z těchto výdajů je nutné platit ze zákona a některé platí zaměstnavatel dobrovolně. Zatímco pro zaměstnance je výhodné dostávat peníze, když onemocní, pro firmu je situace jiná. Práci za nemocného musí někdo zastat, buď trvalí zaměstnanci, nebo

může firma zaměstnat někoho přes agenturu. Proto je nutné, aby organizace docházku zaměstnanců sledovala a dokázala zachytit případy, které by svědčily o zneužívání neschopenek.

## Realizace

1. Oznamte, že se budete bavit o absenci ze zdravotních důvodů a zeptejte se účastníků, jak často lidé z jejich týmu onemocní.
2. Zeptejte se, kdo vede o absenci záznamy a jak těchto informací využívá.
3. Napište na tabuli Zákon o sociálním zabezpečení a vysvětlete, že právo na peníze během doby nemoci je kombinací tohoto zákona a příslušných údajů v pracovní smlouvě zaměstnance. (Bylo by vhodné mít u sebe také kopii dokumentu o tom, jak mají firma a zaměstnanci v případě onemocnění jednat nebo alespoň ohledně tohoto téma předem získat informace z osobního oddělení.)
4. Rozdělte účastníky do tří až čtyřčlenných skupinek a požádejte je, aby prodiskutovali následující otázky a připravili prezentaci z jejich odpovědí a návrhů:
  - Jaké záznamy by se měly o absencích zaměstnanců vést?
  - Jak často by se měly přehodnocovat?
  - Kdy se špatná pracovní docházka stává skutečným problémem?
  - Jak by měl být problém řešen?
5. Po 30 minutách zavolejte skupinky zpět do zasedací místnosti a požádejte je, aby své

prezentace předvedly ostatním. Zajistěte, aby lidé z ostatních skupinek prezentaci chválili, měli dotazy a vyjadřovali, zda souhlasí či nikoli.

6. Věci shrňte vysvětlením, že zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost docházku zaměstnanců vést. Osobní oddělení docházku bezpochyby oficiálně vede, manažeři by si však měli vést docházku také sami. Stačí, pokud si budou dělat jednoduché poznámky do diáře. Měli by si poznamenávat datum, jméno, zda byl zaměstnanec přítomen či nikoli, jak dlouho absence trvala, její důvod a zda měl na absenci potvrzení.

Když se pracovní neschopnosti stanou problémem, není jednoduché ho rychle vyřešit. Pro manažera je důležité dobře znát své zaměstnance a zvážit jejich důvody a četnost absencí. Nutné je také zo-

hlednit jejich pracovní úspěchy a zdánlivý přístup.

Tyto odpovědi mohou být shromážděny z oficiálních posudků a z celkového obrázku, který si manažer vytvoří z každodenního kontaktu se zaměstnancem.

Jakmile máte podezření, že zaměstnanec není skutečně nemocný, měla by být prvním krokem schůzka. Na té by se mělo zjistit, co je hlavní příčinou problému – skutečné zdravotní problémy, problém doma, problémy v pracovním kolektivu, pocit přepracování, stres atd. Poté byste měli uvědomit osobní oddělení a předat případ jim. Jestliže existují dostatečné důkazy, může zaměstnanec dostat ústní napomenutí.

7. Připomeňte účastníkům, že v dnešní době, kdy se klade velký důraz na snižování nákladů, je toto důležitá záležitost, která musí být neustále pod kontrolou.



Aktivita č. 8

# Rád bych pomohl, ale...



## Charakteristika

Probrat způsoby, jak budovat výkonnější týmy.

## Cíl

Na konci aktivity budou účastníci vědět, jak jednat s neochotnými členy týmu.

## Velikost skupiny

Maximálně 15 účastníků.

## Časové rozvržení

- 5 minut na úvod.
- 30 minut diskusi a na rozhodování o tom, co musí být v každém rozhovoru řečeno.
- 25 minut na hraní scének a ukončení aktivity.

## Potřebné věci

- Kopie prac. listu 8.1 a 8.2 pro každého účastníka.
- Místnosti pro skupiny opatřené flipcharty a fixami.

## Metodika

Většina členů týmu se snaží ze všech sil. V každém týmu se však najdou jeden nebo dva jedinci, kteří se nikdy nesnaží tak, jako ostatní. Často se vymlouvají nebo se snaží vymyslet způsob, jak se vyhnout další zodpovědnosti či úkolu. Pro ostatní členy týmu je to frustrující a napětí se postupně zvyšuje až do doby, kdy dojde k otevřenému konfliktu. Nejhorší je, že tito netýmoví zaměstnanci

mohou situaci zhoršit natolik, že ostatní členové týmu začnou mít pocit, že jediné řešení je dát výpověď.

Tato aktivita představí účastníkům asertivní, ale neútočné způsoby, jak jednat s neochotnými zaměstnanci.

## Realizace

1. Vysvětlíte, že se tato aktivita zabývá jednáním s neochotnými členy týmu. Zdůrazněte, že všichni členi týmu si jsou rovni a že mají problém vyřešit bez zainteresování manažera či jiného nadřízeného.
2. Rozdejte účastníkům kopie prac. listu 8.1.
3. Rozdělte účastníky do tří až čtyřčlenných skupinek. Úkolem skupiny je rozhodnout jak by se v situaci zachovali a co by řekli. Na vyřešení všech pěti situací dejte skupinkám 30 minut.
4. Skupinky by měly napsat své odpovědi na jednotlivé flipcharty a poté je přenést do konferenční místnosti. Všechny skupinky by se měly při zapisování na tabuli držet následujícího formátu psaní odpovědí:

### Situace 1

- Co byste udělali?
- Co byste řekli?

Řekněte jim, že by na každou situaci měly používat nový list papíru.

Abyste se ujistil/a, že dobře pochopili instrukce, udělejte s nimi tento příklad s použitím flipchartu dohromady.

*Situace:* člen vašeho týmu přichází z oběda pravidelně pozdě.



■ Co uděláte?

Po obědě si vezmete dotyčného stranou a promluvíte s ním mezi čtyřma očima.

■ Co řeknete?

Měl jste během tohoto oběda nějaké problémy?

Chápu, že je přestávka na oběd krátká, ale není dobré se z ní vracet pozdě.

Třeba na vás někdo čeká.

Mohlo by se stát, že až to ostatní zjistí, začnou chodit pozdě také.

Možná kvůli tomu pak nestihneme dodělat práci.

Chcete si se mnou o něčem promluvit?

Děláte to rád/a?

Záměrem této scénky je ukázat dotyčnému, že ho považujete za člena týmu a potom se ho zeptat, jestli má potíže, které jsou příčinou tohoto problému.

5. Požádejte skupinky, aby rozhovor předvedly a zapsaly odpovědi na flipcharty. Na scénky jim dejte asi 5 minut.
6. Prodiskutujte různé odpovědi, zdůrazněte, že je důležité být asertivní a naopak není vhodné být útočný nebo pasivní. Je důležité, aby si spolupracovník uvědomil, že je součástí týmu. To však může být dvousečné:

je možné, že spolupracovník součástí týmu být nechce, nebo se může cítit, že jeho kolegové nemají zájem, aby součástí týmu byl. V takové situaci je nutné jednat jinak. V prvním případě zdůrazněte, že týmová práce dělá pracovní život jednodušší a příjemnější. Dobrá týmová práce dělá firmu výkonnější. V druhém případě je potřeba zjistit, proč ostatní členové týmu nechťejí mezi sebe dotyčného zařadit. Je to jejich chyba nebo za to může odmítaný člověk?

7. Rozdejte kopie pracovního listu 8.2 s návrhy na řešení situací. To, jakým způsobem věci podáte, záleží na situaci a na vaší povaze.
8. Požádejte účastníky, aby vám udali příklady neochotného chování, se kterými se setkali na svém pracovišti. Zdůrazněte, že vás nezajímají jednotlivci, ale jejich chování.
9. Požádejte ostatní účastníky, aby navrhli, jak se s takovým chováním vypořádat.

### Užitečné rady

Během diskuse by se nemělo bavit o určitých lidech; k tomu, aby si ostatní uvědomili, o kom je řeč, není potřeba uvést jméno. Vysvětlete, že s nimi projednáte určitý problém později o samotě. (Jestliže to není vhodné, odkažte je na jejich nadřízeného.)

## Neochotní členové týmu

1. Marek s vámi pracuje na zakázce, kterou je potřeba rychle dokončit. Před dvěma dny vás nadřízený varoval, že budete muset kvůli této zakázce pravděpodobně pracovat dvě nebo tři hodiny přesčas. V 5.30 vám Marek oznámí, že odchází. Jak budete situaci řešit?
2. Marta sedí v kanceláři naproti vám, pracuje však na jiném projektu. Když zazvoní váš telefon, nikdy ho nezvedne. Pokud za vámi někdo přijde do kanceláře a vy nejste přítomen/přítomna, nepředá vám vzkaz. Jak budete situaci řešit?
3. Vaše nové kolegyně s vámi pracují pouhé tři měsíce a vy jste s jejich prací velmi spokojen/a. Jsou mladé a bystré a vy jste šťastný/á, že s nimi pracujete. Jediný problém je v tom, že vždy vykonávají vaše příkazy do detailu. Nikdy o vašich pokynech nepochybují ani se nesnaží být více iniciativní. Snažil/a jste se zdůraznit, že pracujete v týmu a nejste jejich vedoucí. Vysvětlil/a jste jim také, že je potřeba, aby se nespolehaly jen na vaše instrukce a pracovaly samostatněji. Bohužel to nepomohlo. Jak budete situaci řešit?
4. Jste nový člen týmu, jste zkušený/á a bystrý/á. Poslední tři roky jste pracoval/a na

jiném oddělení organizace. Váš nový kolega Jan je o dvacet let starší, dělá stejnou práci už 15 let a brzy půjde do důchodu. Z nějakého důvodu nebyl nikdy povýšen a zdá se, že vám závidí, protože se vám daří a je velká šance, že vás brzo povýší.

S jeho závidí se dokážete vyrovnat, horší je však to, že je velmi neochotný a téměř vás sabotuje. „Zapomene“ vám říct, že bude schůze; neřekne vám všechno, čímž způsobí, že uděláte chybu; špatně pochopí váš vzkaz; když vám někdo volá a on zvedne telefon, předá vám špatné informace – to jsou jen některé příklady jeho chování. Nejste si jist/a, jestli nepřeháníte, každopádně je však jeho chování příčinou problémů s výkonností týmu. Jak budete situaci řešit?

5. Robert je skvělý člověk, je vždy připraven vám pomoci. Pracuje v týmu už několik let a zná odpověď na většinu otázek. Problém je v tom, že je možná ochotný až příliš. Nedá vám možnost něco bez jeho pomoci zjistit nebo se poučit ze svých chyb. Také víte, že existují rychlejší a účinnější způsoby, nikdy však nedostanete příležitost je vyzkoušet. Vždy se objeví Robert a vysvětlí vám, jak věci dělá on. Jak budete situaci řešit?

## Neochotní členové týmu: navrhované strategie

1. Nejdříve se ho zeptejte, proč musí odejít. Jestliže má ke svému odchodu pádný důvod, tak je zbytečné ho přemlouvat. Bylo by však vhodné dodat, že jste tým a bylo by lepší, kdyby oznámil svému nadřízenému předem, že nemůže zůstat. Nadřízený by si tak mohl za něj včas sehnat náhradu.

Jestliže nemá pádný důvod k odchodu, tak mu vysvětlíte, že pracuje v týmu a není správné, aby odešel a očekával, že spolupracovník udělá práci za něj. Vysvětlíte, že ani vy nechcete zůstat v práci déle, ale pokud zůstane, bude práce trvat jen poloviční dobu.

Jestliže tato rozmluva nepomůže, vysvětlíte, že budete tuto situaci nucen probrat s nadřízeným.

2. V tomto případě bude nutné si s Martou promluvit. Dohodněte se na určité době a promluvte si o problému mezi čtyřma očima mimo kancelář.

Vysvětlíte jí, že jste nespokojena s tím, že ve vaší nepřítomnosti nezvedá váš telefon a nepředává vám vzkazy. Zeptejte se jí proč. Stává se jí to samé? Je důležité jí z ničeho neobviňovat, dokud nezjistíte pravé důvody.

Jestliže si ona není problému vědoma, udejte nějaké příklady jejího chování a zeptejte se jí, jestli bude ochotna v budoucnosti vzkazy předávat a zvedat váš telefon ve vaší nepřítomnosti.

Jestliže bude její odpověď znít ne, zeptejte se jí proč. Pokud má nějaký důvod, například nařízení od svého manažera, bude nutné řešit problém přes vašeho nadřízeného. Jestliže odpoví, že „nemá čas“, tak se jí snažte vysvětlit, že všichni pracujete v jednom týmu a zamyslete se, jak byste jí mohl/a pomoci, aby měla více času nebo jak by se dal problém vyřešit

jinak: například ve vaší nepřítomnosti přepojit hovory na jinou linku nebo na záznamník, zanechávat na vašem stole „krabičku na vzkazy“, kam mohou ostatní ve vaší nepřítomnosti vzkaz dát.

Předtím než usoudíte, že je Marta skutečně neochotná, si ji pozorně vyslechněte. Třeba jste mimo skutečně často a někdy dokonce ani Martě neřeknete, kam jdete a jak dlouho budete pryč. Jestliže jste si jist/a, že je problém na straně Marty, promluvte si o tom se svým nadřízeným.

3. Je potřeba, abyste iniciativu důkladně probrali na schůzi. Předtím, než nové zaměstnance zkritizujete, je nutné, abyste se ujistil/a, že vaše instruktáž byla srozumitelná a že jste jasně vysvětlil/a kolik iniciativy od nových zaměstnanců očekáváte. Nebude vám vadit, když připiší do záznamů vlastní body a zprávu předají svému nadřízenému, aniž by vám ji daly nejdříve zkontrolovat? Reagujete na jejich iniciativu správně? Je například možné, že jste odmítl/a něčí nápad, aniž byste vysvětlil/a proč, což zapříčinilo, že jste působil/a dojmem, že nemáte zájem, aby dělaly něco jiného, než přesně dodržovaly vaše instrukce.

Nechte nové kolegyně vyjádřit své pocity. Možná se cítí, že jim nedůvěřujete nebo že nemají o firmě tolik znalostí, aby mohly v tuto chvíli dělat více. V tomto případě byste si měl/a vyšetřit čas a vysvětlit jim co od nich očekáváte, sledovat jejich chování, dávat jim pozitivní zpětnou vazbu a v případě nutnosti zorganizovat proškolení.

4. Opět je nutné si s Janem promluvit mezi čtyřma očima. Neobviňujte ho ze sabotáže a raději mu vysvětlíte svůj problém a zeptejte se na jeho pohled na věc. Promluvte si o jeho pocitech. Zeptejte se ho, jak se cítil, když jste začal/a pracovat na jeho oddělení a optejte se na jeho plány do důchodu. Nej-

důležitější je mu vysvětlit, že je třeba abyste spolupracovali, protože vy i vaše firma spoléháte na jeho odborné znalosti.

Zeptejte se ho, zda se chce podílet na nějakém určitém úkolu nebo jestli by chtěl něco změnit na oddělení či na vašem chování.

Jestliže Jan odmítne problém vidět, udejte některé případy jeho neochotného chování a vysvětlíte mu, že pokud to bude nutné, promluvíte s nadřízeným.

Snažte se vést diskusi tak, aby problém přiznal a poté si slibte, že se budete snažit spolu vycházet a spolupracovat.

5. Tato situace nenejtěžší ze všech. Robert věří, že vám pomáhá. Opět bude nejlepší si s Robertem promluvit mezi čtyřma očima.

Nejprve byste měl/a zjistit, jak byl Robert proškolen, když začal na tomto místě pracovat a jak vidí spolupráci s vámi. Je pravděpodobné, že se vidí v roli „staršího bratra“ a bojí se, abyste se dělá-

ním chyb nedostal/a do problémů! Snažte se mu vysvětlit, že i on pracuje už dávno samostatně a nepotřebuje hlídat a vy cítíte, že nadešel čas, abyste i vy začal/a pracovat samostatně.

Řekněte mu, že jste skutečně vděčná/ý za jeho pomoc, bude však lepší, když vám přestane pomáhat a vy ho budete moct vidět jako svůj vzor a bude pro vás někým, koho můžete vždy požádat o radu.

Je možné, že mu trochu ublížíte, pro lepší práci v kolektivu je to však nutné. Můžete se však postarat o to, aby pochopil, jak moc vám pomohl, což mělo za důsledek to, že jste se stal/a aktivním zaměstnancem na oddělení. Můžete například poslat kopii nové nabídky s poznámkou, ve které vysvětlíte, že vaše návrhy se zakládají na tom, co vás naučil.

Je nutné jednat velmi opatrně, abyste si útočným chováním proti sobě Roberta nepoštval/a, protože je pro váš tým velmi cenným zdrojem informací.

## Aktivita č. 9

# Pracovní příležitosti



### Charakteristika

Zjistit, jaké existují alternativy povýšení.

### Cíl

Na konci této aktivity budou účastníci schopni uvést různé možnosti pro zaměstnance, kteří jsou demotivováni nedostatkem možností na povýšení.

### Velikost skupiny

Maximálně 15 účastníků.

### Časové rozvržení

Přibližně 45 minut.

### Potřebné věci

- Kopie prac. listu 9.1 pro každého účastníka.
- Tabule a fixy pro každou skupinku.
- Místnosti pro skupinky (volitelné).

### Metodika

Pro organizaci není dobré, když jsou zaměstnanci viditelně demotivováni nedostatkem příležitostí na povýšení.

Tato situace je ještě smutnější, když dotyčný v práci vyniká a okolnosti mu brání před získáním větší zodpovědnosti, lepších zaměstnaneckých výhod, nebo k iniciativě.

Tyto okolnosti mohou být důsledkem jejich přání, zkušenostmi a prostředím – například, protože se nechtějí stěhovat z místa, které mají rádi, nemají dostatek zkušeností s nejnovějšími technologiemi a nejsou schop-

ni je získat jinak než změnou zaměstnavatele, nebo jim chybějí na získání nezbytného vzdělání finance. Nedostatek možností k povýšení může být také důsledkem firemní kultury nebo hierarchií firmy. Například manažer, který již dosáhl vrcholu ve své specializaci, se nemůže dále rozvíjet, pokud nebude přeškolen. Velmi častá je také situace, kdy není povýšení možné – například nějaká nekvalifikovaná práce.

Manažer by měl být schopen najít pro zaměstnance nové možnosti a motivovat je. Také zaměstnancům se může tato schopnost hodit při pomáhání spolupracovníkům v týmu.

### Realizace

- Představte téma.
- Rozdejte kopii prac. listu 9.1 každému účastníkovi.
- Rozdělte účastníky do tří až čtyřčlenných skupinek. Řekněte jim, aby pro vybranou osobu vyplnili v jednotlivých kategoriích co nejvíce možností. Možnosti by měly zapsat na tabuli pod příslušné nadpisy.
- Požádejte skupinky, aby ostatním svá zjištění popsaly.
- Požádejte o další komentáře a otázky a vyslechněte si je.

### Užitečné rady

Postarejte se, aby se případné poznámky netýkaly určitého případu. Bude lepší, když zůstanou příklady všeobecné. Varujte účastníky před používáním osobních informací.

## Alternativy k povýšení

### Pracovní příležitosti

Zamyslete se a udejte příklad někoho, kdo je demotivovaný, protože nemá šanci na povýšení.

- Robert je v (Např. Robert je manažerem v obchodě s kuchyňskými potřebami.)

- Robert nemá šanci na povýšení protože (Např. Robert nemá šanci na povýšení, protože nechce pracovat na ústředí firmy, jelikož by to znamenalo, že by se musel odstěhovat z místa, kde je jeho rodina šťastná. Další překážkou je, že Pat nemá vysokou školu.)

### Osobní možnosti

(např. Robert může požádat o přeložení do většího obchodu v jiném městě. Během pracovního týdne by mohl bydlet v místě pracovního týdně a o víkendu se vracet k rodině.)

### Možnosti vzdělání

(Robert se například může rozhodnout dodělat si studium dálkově.)

### Organizační možnosti

(Robert může například požádat o přeložení do oddělení zásilkového prodeje. Přejedem na jiné oddělení se mu mohou otevřít nové možnosti na povýšení.)

### Externí možnosti

(Robert se může například rozhodnout podnikat a otevřít si vlastní obchod s domácími potřebami.)

### Jiné možnosti

(Robert může například požádat o přesčasové hodiny, aby si mohl začít šetřit na dům. Tento cíl mu bude novou motivací.)

Aktivita č. 10

## Významný projekt



### Charakteristika

Najít způsoby, jak jednat s nespolupracujícím kolegou během práce na projektu více oddělení.

### Cíl

Během této aktivity se účastníci naučí způsoby, jak jednat s nespolupracujícím kolegou a vyzkouší si je.

### Velikost skupiny

Nejméně šest účastníků pracujících ve dvou skupinkách.

### Časové rozvržení

Celkový čas: přibližně 1 hodina a 5 minut.

- 10 minut na úvod a instruktáž.
- 45 minut na skupinovou práci.
- 10 minut na závěr.

### Potřebné věci

- Tabule, papír a fixy.

### Metodika

Tým lidí, kteří pracují na určitém projektu, se často skládá z pracovníků různých oddělení firmy. Každý z nich je vybrán kvůli určitým odborným znalostem, které jsou pro úspěšné dokončení projektu nepostradatelné.

Takové projekty však někdy roznítí už existující spory mezi odděleními. Může tomu tak být kvůli rozdílným povahám, neznalostí nebo také tradičnímu postoji, který

zaujme každý, kdo začne na jednom z těchto oddělení pracovat.

Ať už je důvod jakýkoli, projekt, na kterém pracuje společně více oddělení, může svého vedoucího zaskočit natolik, že bude mít kvůli sporům velké problémy dotáhnout vše ke zdárnému konci.

Tato aktivita pomůže účastníkům najít nejlepší způsoby, jak problém vyřešit tím, že je budou procvičovat tak dlouho, než najdou ten správný.

### Realizace

1. Zeptejte se, kdo z účastníků takový projekt řídí nebo v minulosti řídil.
2. Zeptejte se účastníků, jaké výhody má projekt, na kterém pracují lidé z různých oddělení a jaká bývá jejich kázeň. Odpovědi zapište na tabuli.
3. Nyní se zeptejte na nevýhody a také je zapište.
4. Vysvětlete, že tato aktivita se bude zaměřovat na problémy, které vznikají, když manažer jednoho člověka, který na projektu pracuje, znemožňuje jeho účast nebo zapojení do projektu natolik, aby byl schopen se na projektu náležitě podílet.
5. Zeptejte se, kdo podobnou situaci již zažil a jaké bývají obvykle příčiny. Zapište je na tabuli. Například.
  - Vy a další manažer spolu nevycházíte dobře.

- Mezi odděleními existuje rivalita nebo spolu již tradičně nespolupracují.
  - Manažer jiného oddělení si myslí, že tento projekt je pro zaměstnance ztrátou času.
  - Manažer jiného oddělení si myslí, že zaměstnanci tráví na projektu příliš mnoho času.
  - Na jiném oddělení přikládají práci na oddělení větší důležitost než práci na projektu.
  - Manažera jiného oddělení projekt nijak neproslaví.
  - Manažerovi jiného oddělení nikdo ne-vysvětlil účel projektu.
  - Druhý manažer se cítí přehlížen / dotčen / podceňován, nikdo se s ním neporadil atd.
6. Nyní rozdělte účastníky do týmů A a B. Dejte jim patnáct minut, během kterých by si měli představit, že jsou manažerem projektu a prodiskutovat způsoby, jak problém v každém z daných případů řešit a co druhému manažerovi říct.
  7. Po uplynutí 15 minut požádejte oba týmy, aby si vzali své židle a seřadili je do dvou řad tak, aby seděl tým A proti týmu B.
  8. Řekněte jim, že bude střídavě hrát manažera projektu někdo z týmu A, který se pokusí rozřešit problémy a zatímco někdo z týmu B bude manažerem, který problémy dělá.
  9. Vyberte z každého týmu dobrovolníka. Zástupce týmu A musí nyní položit otázku zástupci týmu B a zjistit, co je příčinou problému. A se musí snažit situaci vyřešit, přičemž by měl používat postup, který připravila skupina A
  10. Všichni dohromady prodiskutujte, jak účinný postup v řešení situace byl.
  11. Nyní požádejte ostatní členy týmů A a B, aby se postupně vystřídali v řešení situace.
  12. Jestliže nebyly vyzkoušeny všechny přístupy, udělejte změnu a nechte tým A dělat problematického manažera a tým B projektového manažera až do té doby dokud nebudete mít dobrá řešení na všechny situace zapsané na tabuli.
  13. Požádejte všechny účastníky, aby si zapsali postupy, které podle nich fungovaly nejlépe, a slíbili si, že je použijí, až se příště budou nuceni vypořádat s podobnou těžkou situací.

### **Užitečné rady**

Tuto aktivitu možná budete chtít ukončit svými radami.