

im (aspoň zdanlivo) podobajú, napríklad profilom pracovnej skúsenosti, rodiskom a podobne.

### ZVLÁŠTNE ZÁUJMY

Tendenciu manažérov obklopovať sa osobami, ktoré poznajú zo svojho minulého pôsobiska, nemusíme v zásade odmietiť. Keď sa však táto tendencia stane rozhodujúcim spôsobom výberu nových zamestnancov, bolo by chybou nevenovať jej pozornosť. Manažér si tak môže vo firme vytvárať svoje osobné, neformálne záujmové skupiny, formovať špecifické subkultúry, líšiac sa svojimi zvykmi od ostatných častí firmy. Môže ísť ale aj o výraz jeho osobnej neistoty.

Ak sa uvedená tendencia spája s vyšším finančným ohodnotením osôb so „zvláštnymi vzťahmi“, v podmienkach obmedzeného rozpočtu oddelenia môže byť jej dôsledkom aj nemožnosť prijímať na ďalšie miesta naozaj kvalifikované osobnosti.

### OSOBNÝ TAKT

K predpokladom úspešného získavania a výberu zamestnancov patrí aj osobný takt pri komunikácii s uchádzačmi. Jeho minimálnym predpokladom je zoznámenie sa so životopismi uchádzačov pred výberovým konaním. Ďalšie pravidlá sú veľmi jednoduché: manažéri ani personalisti, realizujúci výber, by nemali zabúdať na obdobie, keď sami sedeli na opačnej strane stola a na to, čo im vtedy na správaní tých druhých prekážalo.

Ak sa počas výberu nepodarí nájsť vhodného kandidáta, neostáva iné, iba čakať. Toto rozhodnutie totiž v konečnej bilancii ušetrí viac času a energie ako kompromisné riešenie, spočívajúce v prijatí nie celkom vhodného kandidáta, niekedy iba preto, aby sa „miesto zaplnilo“. Škoda, ktorú môže prijatie nevhodného kandidáta spôsobiť, a to dopadom na ostatných zamestnancov aj na zákazníkov firmy, môže byť značná a jej odstraňovanie dlhodobé.

### OVERENÉ V PRAXI

Ak ľudia na určitých pozíciách zlyhávajú, alebo z nich opakovane odchádzajú, spravidla je potrebné zamyslieť sa nad vymedzením cieľov, požiadaviek a podmienok daných pozícií, ktoré môžu byť nerealistické, alebo sa zamyslieť nad schopnosťami a štýlom riadenia nadriadeného manažéra.



## Sila spoločnej vízie

Spoločná vízia je súbor nástrojov, ktoré umožňujú motivovať pracovníkov, aby robili to, čo manažéri potrebujú. Nie preto, že musia, ale preto, že chcú. Ľudia, ktorí nemajú svoju vlastnú víziu, sú nespokojní a nemajú jasný cieľ svojej práce.

### PREČO JE VÍZIA DÔLEŽITÁ?

Pre manažérov je lepšie, ak pracovníci prijímajú za vlastnú víziu, ktorá je v súlade s cieľom a stratégiou organizácie. Spoločná vízia umožňuje nenásilne zaujať a získať pracovníkov pre riadenie poznatkov

a koordinovať ich činnosť. Spoločná vízia je taká, ktorú berú ľudia za svoju a ako takú ju podporujú. Má tri úlohy:

- ★ pomáha hľadať a vytvárať ciele organizácie a jej častí,
- ★ motivuje pracovníkov,
- ★ pomáha manažérom koordinovať a kontrolovať činnosti organizácie.

Ďalším dôvodom, prečo podporovať tvorbu spoločnej vízie, je fakt, že ľudia potrebujú mať pocit, že niekam patria. Prečo by teda nemohla byť jednotiacim prvkom vízia?

### AKO VYTVORIŤ SPOLOČNÚ VÍZIU?

Spoločnú víziu možno vytvoriť dvojakým spôsobom:

1. Za základ môžeme vziať silnú víziu vodcu, urobiť ju atraktívnou pre pracovníkov a motivovať ich, aby ju prijali za svoju.

Tvorca vízie musí byť v tomto prípade presvedčivý. Veľmi dôležité je, aby manažér odhadol, či ho ľudia budú nasledovať. Vízia musí byť jasná predovšetkým jemu samému a musí jej veriť. Mal by tiež poznať osobné vízie svojich podriadených

a svoju víziu s nimi porovnať. Potom je vhodné vyhľadať a kontaktovať pracovníkov, ktorých vízia je podobná, a zabezpečiť si ich podporu.

2. Spoločnú víziu možno tiež vytvoriť na základe osobných vízií zainteresovaných osôb.

Výhodou tohto postupu je, že berie do úvahy rôzne postoje a názory pracovníkov a že pracovníci pomáhajú víziu spoluvytvárať. Majú k nej preto silnejší vzťah. Ľudia, ktorí majú silné osobné vízie, môžu vytvoriť synergiu.

Ak sa manažér rozhodne na základe osobných vízií vytvoriť jednu spoločnú, musí nájsť medzi týmito víziami jednoznačné väzby. To nie je jednoduché, pretože každý zamestnanec má svoju vlastnú predstavu o tom, ako by spoločná vízia mala vyzeráť. Manažér musí venovať veľkú pozornosť koordinácii. Jeho hlavnou úlohou je podporovať a koordinovať jej tvorbu a dohliadať na to, či vízia naberá správny smer.

Overené v praxi! Spoločná vízia by mala byť: reálna, atraktívna, jasná, všeobecná, ľudia ju musia poznať, a stručná.

### ZAMESTNANCI MUSIA SÚHLASIŤ

Pracovníkom nemožno nariadiť, aby s víziou súhlasili. Musíme rátať s tým, že ani tá najlepšia vízia nezíska podporu všetkých pracovníkov. V prípade nevyhnutnosti možno na nesúhlas pracovníka, ktorého potrebujeme, reagovať nasledujúcimi slovami: „Ja viem, že so mnou nesúhlasíte, ale nevyhnutne potrebujem vašu pomoc.“ Pociť dôležitosť môže pomôcť oveľa viac než dlhé presvedčanie.

Ak tvoríme spoločnú víziu z osobných vízií pracovníkov, môže byť problémom veľké množstvo názorov na to, ako by mala vyzeráť.

Čím viac ľudí zahrnieme do výberu, tým viac rôznych nápadov sa objaví. Manažéri sa musia vyrovnávať s ťažkou úlohou. Ľudia, ktorí poskytujú nápady, sú entuziastickí a manažéri musia z ich myšlienok selektívne vyberať. Je to veľmi zložité, pretože treba udržať motiváciu i tých pracovníkov, ktorých nápady boli zamietnuté.

### NEDOSTATOK ČASU

Ďalším limitujúcim faktorom je prílišná zamestnanosť pracovníkov. Námieta, že pracovník sa nemôže zúčastniť na tvorbe a realizácii vízie, môže, ale nemusí byť oprávnená.



Ľudia často hovoria, že majú veľa práce len preto, že chcú byť dôležití a zlepšiť si svoju pozíciu, inokedy preto, že sú leniví, alebo sa im páči súčasná situácia. Manažéri musia identifikovať, ktorá z týchto situácií v konkrétnom prípade nastala.

### STRACH Z NEZNÁMEHO

Dôvodom, prečo sa pracovníci zdráhajú tvoriť spoločnú víziu, môžu byť i zlé medziľudské vzťahy. Ľudia si neveria a nechcú riskovať užití vzťah so svojimi kolegami. Tento limitujúci faktor môže byť hlboko zakorenený v podnikovej kultúre.

Svojím štýlom riadenia môžete výrazne ovplyvniť úspech celej organizácie. Štýl riadenia by mal vychádzať z konkrétnej situácie vo vašej firme a z vašich schopností. Jednou zo základných úloh manažéra je vytvárať víziu a motivovať pracovníkov k jej naplneniu. Nie každý je

prirodeným vodcom, ale základné techniky sa možno naučiť. Ak chcete byť vodcom, sústreďte sa predovšetkým na tvorbu a rozširovanie spoločnej vízie, posilňovanie svojej neformálnej autority, na etiku a uvedomelú prácu s rizikom.

### PRÍSTUP PRACOVNÍKOV

Pracovníci prístupujú k spoločnej vízii rozdielnym spôsobom. Naša klasifikácia vám umožní rozdeliť pracovníkov do rôznych kategórií a pracovať s nimi odlišným spôsobom.

Vysoko angažovaný – víziu pokladá za svoju, usiluje sa ju realizovať a ak to vyžaduje situácia, je veľmi kreatívny.

Účastný – s víziou súhlasí a urobí čokoľvek v rámci stanovených pravidiel.

Skutočný súhlas – vidí výhody vízie, pre jej dosiahnutie urobí len to,

čo sa od neho očakáva, ale nič viac. Tento typ zamestnanca môžeme nazvať „dobrý vojak“.

Formálny súhlas – všeobecne vidí výhody vízie, urobí, čo má, a nič viac, tzv. „veľmi dobrý vojak“.

Neochotný súhlas – nevidí výhody vízie, ale nechce prísť o prácu. Urobí, čo musí, ale súčasne dá najavo, že sa ho to v skutočnosti netýka.

Nesúhlas – nevidí výhody vízie a nerobí, čo sa od neho očakáva. „To neurobím, to odo mňa nemôžete čakať.“

Apatia – nie je ani pre, ani proti vízii, nezaujíma ho, neinvestuje záujem ani energiu. Jeho hlavný záujem je, kedy už bude koniec pracovného času.

Angažovaná osoba – nedodržiava pravidlá hry, ale cíti zodpovednosť. Vždy sa usiluje nájsť spôsob, ako zmeniť pravidlá a byť úspešná. Títo ľudia chcú mať vlastné vízie. ■

