

# Realizace a organizace

Mgr. Kateřina Koželská, Mgr. Renata Šalatová  
Hormed, s.r.o.

I ten nejpomalejší, kdo má svůj cíl stále před očima, postupuje rychleji než ten, kdo chvátá bez cíle (Teodor Leasing)

V minulém čísle jsme se věnovali tomu, jak správně určovat cíle. Dnes je prostor pro to, abychom definovali, jak tyto cíle transformovat do funkčních plánů.

## MOTIVUJTE K NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ

Management úspěšných zařízení dokáže stanovit jasné a srozumitelné cíle organizace na základě vize, představy o dlouhodobé perspektivě zařízení. To samo o sobě pro úspěch nestačí. Cíle je nezbytné transformovat do jednotlivých organizačních jednotek, nejčastěji ordinací, i do osobních cílů zdravotnických pracovníků tak, aby byly navzájem kompatibilní. Klíčové otázky zní:

- Má zařízení/ordinace stanovené cíle (nejlépe dle pravidla SMART)?
- Jsou s cíli seznámeni všichni zaměstnanci a ztotožnili se s nimi?
- Odráží se organizační cíl do cílů konkrétního pracoviště?

Zaznamenávejte si všechny cíle písemně, pokud jsou za zařízení či ordinaci, vizualizujte je na místě, kde jsou nepřehlédnutelné. Pokud jsou cíle „na papíře“, mají význam jakési smlouvy, závazku, kterou uzavíráte sami se sebou nebo spolupracovníky. Kromě toho platí: vizualizace usnadňuje zvnitřnění cílů.

## TRANSFORMUJTE ORGANIZAČNÍ CÍLE DO OSOBNÍCH CÍLŮ PRACOVNÍKŮ

Na rovině každého ze spolupracovníků si položte otázku: Mají všichni pracovníci stanoveny konkrétní, osobní cíle? Dokážou pracovníci definovat osobní priority?

*Transformace cílů organizace do cílů osobních je Achillovou patou řady organizací. I když jsou stanoveny jasné a srozumitelné cíle organizace, přenést je do konkrétní roviny osobních závazků pracovníků je obtížné. Nehledě na to, že velká část zařízení neprovádí systematické hodnocení, jehož součástí je stanovení osobních pracovních cílů pracovníků do dalšího období a jejich následné vyhodnocení. Pro ilustraci - systémy hodnocení ve vyspělých zemích využívá podle výzkumu 75-90% firem a je mnohaletou ověřenou praxí. V podmínkách ČR se jedná o polovinu organizací, ve většině se zahraničním majitelem, a pouze 7% firem s českými vlastníky.*

Chcete-li pracovníky osobně motivovat na plnění cílů, nestačí cíle sdělit e-mailem, v lepším případě na poradě. Osobní rozhovor mezi manažerem a pracovníkem, jehož závěrem je jasné stanovení profesní cíle technikou SMART, je nejefektivnější metodou jak zaručit, že cíle jsou správně pochopeny.

Nejde o to direktivně stanovit cíl, ale motivovat pracovníky k tomu, aby si cíle stanovili sami, manažer jej pouze schvaluje. Cíle by měly být zaznamenány písemně, jen tak zajistíte možnost účinné zpětné vazby a kontroly.

## UMOŽNĚTE POROZUMĚT PRACOVNÍ ROLI V ORGANIZACI

Pracovní proces v současnosti zaznamenal řadu změn ve všech organizacích, zdravotnické zařízení nevyjímaje. S rozvojem informačních technologií se práce stává flexibilnější, je stále více orientována na práci se znalostmi, její výstupy jsou abstraktnější. Tento trend se odráží



i v zadávání úkolů, které jsou podstatně méně konkrétní, definované často pouze cílem a kvalitou.

Za takových podmínek bývá pochopení vlastní pracovní role v organizaci obtížnější, než se na první pohled zdá, a přitom jde o klíčovou informaci pro pracovníky, od které odvozují své pracovní chování. Nejde jen o to sdělit, co má být naplňováno, ale především **JAK**.

*Pokud máte v zařízení/ordinaci pracovní náplň zdravotní sestry, asistentky, dentální hygienistky zpracovanou před rokem, třemi nebo pěti lety, pokuste se zpětně nahlédnout do vymezení jednotlivých činností, jak se za tu dobu změnil. Při množství změn (zákonů, vyhlášek, IT technologií, postupů, změn portfolia a chování klientů apod.) zjistíte, že role, tedy soubor úkolů, chování a očekávání se rychle mění. Někdy je těžké tyto změny rolí uchopit manažersky, natož pro ty, kteří je mají naplňovat.*

Dejte pracovníkům jasnou a konkrétní odpověď na otázku „Co se očekává od mého chování, naplňování cílů, úkolů?“, zvýšíte tím také angažovanost a proaktivitu Vašich zaměstnanců.

### PŘIROZENÉ PLÁNOVÁNÍ: ZMĚNA PRACOVNÍCH A ŽIVOTNÍCH PODMÍNEK VYŽADUJE ZMĚNU SYSTÉMU PLÁNOVÁNÍ

Mění se společnost, ve které žijeme. Mění se zařízení, ve kterých pracujeme. Dochází k neustálému rozvoji technologií, produktů. Mění se potřeby Vašich klientů. Má-li být Váš čas efektivně uchopen, je nezbytné přizpůsobit plánování podmínkám, ve kterých žijete.

Jednou z možností, jak efektivně plánovat čas ve vysoce flexibilních podmínkách, je metoda tzv. GTD (angl. Getting Things Done), orientována na řízení pracovního procesu.

*Když se na chvíli zastavíte a proberete své myšlenky, které Vám plynou volně hlavou, pravděpodobně naleznete myšlenky typu „musím udělat“, „nesmím zapomenout“, „hlavně potřebuji udělat...“. Váš mozek je zahlcen množstvím informací vážícím se ke každodenním činnostem, Vaším plánům, snům a vizím. Pracovní produktivita je omezená, pokud se mozek zabývá tím, co všechno je nezbytné udělat, na co se nesmí zapomenout.*

Metoda GDT, jejímž mottem by mohlo být - výkonnost bez stresu - pracuje se základní myšlenkou: zpracujte si takový „externí paměťový připomínací systém“, který uvolní Vaše kapacity mozku natolik, abyste měli tzv. „čistou hlavu“ pro kreativní řešení úkolů, a netrávili zbytečný čas přemýšlením o tom, co všechno je třeba udělat. Cílem je, aby člověk dosáhl stadia, kdy je plně soustředěn na to, co dělá a v daném čase se věnoval jen jednomu úkolu.

Základní principy:

- Dostaňte všechno z hlavy (do externího paměťového systému).
- Rozhodněte se o žádoucích výsledcích /cílech a následných krocích k realizaci.
- Zanechte vše do externího systému, který budete pravidelně aktualizovat.
- Uvažujte z hlediska dlouhodobých perspektiv (vizí).

### DEJTE PERSPEKTIVÁM PRIORITY

Zakladatel metody GDT, David Allen, velmi názorně představil plánovací perspektivy pomocí obrazného vyjádření vzletové dráhy letadla.

1: ŽIVOT (nad 50 000 stop)
2: VIZE NA 3-5 LET (40 000 stop)
3: CÍLE NA PŘÍŠTÍ ROK (30 000 stop)
4: OBLASTI ZODPOVĚDNOSTI (20 000 stop)
5: AKTUÁLNÍ PROJEKTY (10 000 stop)
6: VZLETOVÁ DRÁHA (aktuální aktivity)

(obrázek z knihy Davida Allena Mít vše hotovo, str. 198)

Analogie s letovou výškou vzletu představuje jeden ze základních principů. Abychom dokázali úspěšně řídit let od nejmenších úkonů při startu až po úspěšný dolet, musíme mít jasný cílový směr (vize) a smysl našeho počínání.

1. Nejvyšší úroveň, ŽIVOT, obsahuje nejvyšší nadhled, tedy cíle, vize, popis existence pracovní pozice a její smysl. PROČ?
2. VIZE na 3-5 let uvažuje v kategoriích střednědobého (strategického plánu), je to pohled v širších kategoriích, např. strategie zařízení, okolnosti kariéry či zasazení pracovního působení do životního plánu, kariérového plánu.
3. CÍLE NA další ROK obsahují pohled na to, co chci v různých sférách života či organizace dosáhnout v následujících 12 měsících.
4. Oblast ZODPOVĚDNOSTI zahrnuje závazky, ve kterých chceme dosáhnout určitých výsledků a dodržet určitý standard (zákaznický servis, odborná péče o klienty, finanční výsledky....vzdělávání apod.)
5. Oblast AKTUÁLNÍCH PROJEKTŮ představuje relativně krátkodobé výsledky / cíle, na kterých momentálně pracujeme, kterých chceme dosáhnout.
6. AKTUÁLNÍ PERSPEKTIVY je seznam nahromaděných



činností, které musíme zvládnout (aktuální e-maily, telefonáty, konkrétní úkoly).

## PĚT STUPŇŮ PLÁNOVÁNÍ

### Proč?

Neboli jaký je smysl, jaké jsou Vaše hodnoty? Jaká jsou kritéria pro rozhodování? Vytkněte jasné zásady, normy, hodnoty (jejichž souhrn je součástí firemní kultury), kterými se budete řídit. Odbouráte tím velkou dávku organizačního stresu, jasné hodnoty dávají konkrétní měřítko pro pracovní výkon.

### Co?

Co chcete dosáhnout? Jaké jsou Vaše představy o výsledcích? Co považujeme za svůj ÚSPĚCH, CÍL? Podstatné je: vizualizujte, nechte se vést Vašimi představami, procházejte myšlenkami stavy, které plánujete.

1. Představte si konkrétní projekt ve chvíli dokončení.
2. Představujte si jeho úspěch.
3. Představujte si detaily- konkrétní vlastnosti a prvky.

### Jak?

Nyní víme, čeho chceme dosáhnout a proč toho chceme dosáhnout. Zbývá odpověď na otázku: jak?

Tato etapa je ve znamení jediného pojmu: „**Vyprázdněte svou hlavu**“

Ve chvíli, kdy se ztotožníte s určitým obrazem budoucnosti, tak odlišného od reality, začnou Vás napadat nové myšlenky. Jde o to, ubíhající myšlenky zachytit do nějakého externího systému. Pro zachycení nápadů je možné využít množství různých nástrojů, jako jsou mentální mapy, řízení asociací, diagramy, tvoření pavučin informa-

cí. Důležité je zachytit jakýkoliv nápad a až později přemýšlet, jak zapadá do celkového kontextu. V této etapě jde více o kvantitu, než kvalitu. Nepřemýšlejte nad tím, zda některý nápad je více reálný než jiný, zda máte zdroje pro jeho uskutečnění apod. Vše, co Vás napadne, stojí za zamýšlení.

### Uspořádejte si Vaše myšlenky

Množství nápadů, které jste získali, začněte uspořádat, když se podíváte na jednotlivá vyjádření, hesla, či symboly zjistíte, že na sebe přirozeně navazují.

Dalším logickým krokem je vytvořit určitou strukturu a vztahy, které tvoří základ projektových plánů.

1. Rozpoznejte důležité nápady.
2. Roztřídte je podle komponent, posloupnosti, priorit.
3. Rozpracujte je dle požadované úrovně podrobností.

### Určete následné kroky

V této fázi je již myšlení zakotveno v realitě a Vy můžete sepsat seznam přesně definovaných projektů se seznamem nezbytných kroků (činností) k jejich plnění.

1. Rozhodněte se o dalším kroku v každém projektu.
2. Rozhodněte se o dalším kroku v procesu plánování.

Metoda GTD se snaží uchovávat úkoly, projekty, závazky nebo připomínky v logickém a důvěryhodném systému. Ten Vám umožní vytvořit si „externí paměť“. Vaše myšlenky zůstanou ukotveny v tom, co právě děláte, což umožňuje dosahovat podstatně vyšší efektivity.

Pokud Vás metoda GTD zaujala a rádi byste se dozvěděli více, doporučujeme Vám knihu Davida Allena: Mít vše hotovo.

(kk, rš) ☒