

ifp newsletter

INSTITUT
PRO FINANČNÍ
PORADENSTVÍ

Je motivace v obchodě jen otázkou peněz?

Od vysoce postavených bankéřů jsme nedávno slyšeli dvě naprosto protikladné odpovědi. Ale jaké jiné pobídky se nabízejí?



Miloš Filip
Partner

Jeden zahraniční manažer velké banky píše v lednovém newsletteru svým bankéřům:

„Vím, je to poněkud kontroverzní, ale motivace není o penězích... Motivace musí být ve vás. ...nikdo jiný to za vás neudělá.“ Podobný názor sdílí např. CEO Deutsche Bank John Cryan. Na konci loňského roku v rozhovoru pro Bloomberg prohlásil, že jeho bonus ho nikdy nepřiměl pracovat tvrději. Naproti tomu matador tuzemského bankovníctví Jiří Kunert, šéf české a slovenské

UnicreditBank na přímou otázku v českém byznys klubu odpověděl: „Motivace našich zaměstnanců? Ta je hlavně o penězích. A pak jsou

tu samozřejmě ty ostatní věci...“

Úrokové marže na minimech a tlak na snižování poplatků drtí hospodářské výsledky finančních institucí. Banky se proto obrací ke kontrole svých nákladů. Škrťte se v IT, marketingu, v odměňování. Udržet mzdy pod kontrolou a současně motivovat bankéře k vyšším výkonům jsou ale dva vzájemně si odporující cíle. (Když v r. 2016 nastavil jeden z nově příchozích retailových manažerů roční cíl růstu prodeje na 25 % a současně utáhl kohouty odměňování, vyvolal bouři a revoltu bankéřů, stejně jako silný růst nedůvěry

v nové vedení... Vždyť prodeje do té doby průměrně rostly jen o 8 %!) Manažeri opakovaně stojí před stejným problémem: Jak „levně“ motivovat k vyšším výkonům? Každý z nás je přitom originál. Někdo je ochoten pracovat až na hranici svých možností. Za více peněz. Jiný zvolí nižší příjem, s menším vypětím, ale v příjemném prostředí.

Lze hledat možnosti, jak s nízkými náklady vyvolat mezi lidmi soutěživost? Ano, chce to vnést do konkurence prvek hry. V jedné firmě prodávající kancelářské potřeby soutěží prodejní týmy již několik let v různých webových herních kulisách: létají v letadlech, plují v ponorkách nebo šlapou na kole.

Prodeje díky tomu vzrostly o 14 % nad průměr posledních let! Týmová práce obchodníků se díky hře zprůhlednila a stala zábavnou. Motivace prodejních týmů

tímto způsobem nám přišla natolik zajímavá, že jsme dvě podobné hry zařadili do svého portfolia. A protože se z každoročního restartu motivace stal všudypřítomný aktivní fenomén, chceme se tomuto tématu dlouhodobě věnovat.

Zkuste podobné řešení zvážit i u vás. Levnou a efektivní online hru se soutěží a zajímavým grafickým prostředím, podle Vašich vlastních preferencí (představte si třeba skialpinismus či kitesurfing...) i s prémie za odvedený výkon hráčů. Ta ovšem součástí naší nabídky už není ©.



Nemám nejmenší potuchy, proč mi nabídli kontrakt s bonusem: Protože přísahám, že nebudu pracovat kterýkoli den v roce ani o trochu méně nebo více jen proto, že mi platí víc nebo míň.

— John Cryan, CEO Deutsche Bank, list. 2015

UVNITŘ TOHOTO ČÍSLA



Manažeri s vtipem jsou úspěšnější... Někdy.

2



Tři tipy z kampaně Brexit: Pomáhá strach manažerům?

3



Web je zrádné médium: Pamatuje si to, co vy už jste dávno zapoměli

4

Moje teta a já

4

Manažeři s vtipem jsou úspěšnější... Někdy

PŘI JEDNÁNÍ MŮŽE HUMOR DOKÁZAT DIVY. UKAZUJE TO I SERIÓZNÍ PRŮZKUM



Roman Pospíšil
Partner

Ta informace je šokující: Za manažerským úspěchem stojí ze všeho nejvíc – humor. Podle studie Sabio Saly z konzultační firmy Hay Group používají špičkoví šéfové humor 2x častěji než ti jejich kolegové, kteří jsou hodnoceni jako průměrní. Škoda jen, že i tahle mince má dvě stránky.

Salo má hodně pravdy. V médiích můžete občas vídat hesla typu: „Lidé jsou jako víno. To nejlepší z nich dostanete pod tlakem.“ Psychologové a lékaři vám ale potvrdí, že většina lidí takový tlak časem pocítí na svém zdraví či psychice (mnohdy obojím). Nebo rezignuje. Výsledkem je ve všech případech pokles výkonu.

Stresující šéfové musí počítat s častými obměnami týmu. Dlouhodobě je efektivnější vytvářet pozitivní atmosféru, budovat loajalitu zaměstnanců ke společnosti a podobně. Zkrátka, motivovat pozitivně.

Různí autoři popisují vliv humoru na jednání s podřízenými, ale i obchodními partnery různě. V zásadě se však stále točí okolo podobných bodů. Humor v řízení lidí a při jednáních:

- Uvolňuje atmosféru,
- zvyšuje pozornost posluchačů,
- usnadňuje vysvětlování složitých problémů,
- podporuje uložení informací do paměti,
- oslabuje případné nepřátelství a pomáhá budovat vztah.



Před více než deseti lety, těsně po skončení své novinářské dráhy, jsem vystupoval jako host na interním semináři České spořitelny. Z pléna přišel dotaz, co bych na této instituci změnil, kdybych byl jejím generálním ředitelem. Řekl jsem zhruba tolik, že generálním ředitelem ČS nejsem, neboť na to nemám kvalifikaci. A kdybych ji měl, neseděl bych za řečnickým stolem, protože bych místo toho o ředitelský post usiloval. V sále zavládlo hrobové ticho. Jen předseda představenstva České spořitelny Jack Stack se upřímně rozesmál.

Při jednání například o zakázce může navíc druhou stranu natolik rozptýlit, že odvede její pozornost od různých detailů – třeba ceny. Jednoduché to ale není. Manažer, který chce humor používat ve svůj prospěch, by měl mít na paměti alespoň následující:

1. Dejte pozor, s kým mluvíte. Ne každý o uvolněnou náladu stojí. Většina lidí je podle tzv. pěti nebo sedmibodového modelu osobnosti normální. V zaměstnání se ale někteří



Stane-li se z manažera klaun, ztratí kontakt s okolím a schopnost řídit...

snáží změnit. Redukují se na „profesionály.“ Dodržují určité postupy, určitou kulturu a nepřipouštějí si nikoho k tělu. Těžko se s nimi navazuje normální vztah, protože ho v práci považují za ohrožující.

A pak jsou tu ti „nenormální.“ Chladní analytici, „studení čumáci“, narcisové, sociopati Budete-li před těmito lidmi uvolnění a vtipní, budou to považovat za nemístné a neprofesionální. (Nemluvte o tom, že třeba Američan český smysl pro humor zpravidla vůbec nepochopí – na rozdíl od Rakůšana). Vtipkovat se moc nehodí ani před lidmi ve vyšším postavení, než je vaše (ačkoli i zde existují výjimky*).

2. Nezabíjete se nepovedeným vtipem. Na školeních vždy říkáme: „Nejlepším začátkem prezentace je povedený vtip.

Nejhorším začátkem pak nepovedený vtip.“ Je to trapné a všichni si to zapamatují. Než vtipkovat na riziko, to radši vůbec.

3. Neodhalujte svoje slabosti. Když něco nedokážeme změnit, často si z toho začneme dělat legraci. Kdo používá humor jako obranu, vtipkuje často a sarkasticky, ukazuje svoji slabost. Rovněž sebeironie má co dělat u piva, ale ne při jednání. Úvodů typu „já jsem jen čaroděj páté kategorie...“ autora vyřadí ze hry.

To samé platí o vtipkování agresivním. Zdůrazňovat, že humor patří jen k některým příležitostem, je asi zbytečné. Propouštění či rušení pobočky se bez něj obejde. Stejně tak platí, že všeho moc škodí. Inflace vtipkování snižuje autoritu. A nakonec – pokud vám to není vlastní, nenuťte se do toho. Pozná se to a nebudete autentičtí. Místo nuceného vtipkování se smíchu pomalu učte. Je to totiž nesmírně zdravé.

Tři efektivní tipy z kampaně Brexit: Mají si manažeři vzít za pomocníka strach?

V ČERVNU BRITOVÉ V HISTORICKÉM HLASOVÁNÍ ROZHODNOU O SETRVÁNÍ NEBO ODCHODU Z EU. Z ARGUMENTACE OBOU PROTISTRAN MŮŽE BÝT ZAJÍMAVÉ SE POUČIT PRO MANAŽERSKOU PRAXI.



Ohrožen bude další chov ovcí v Británii.



Bez dotací vyschnou britská vřesoviště...



Export skotské whisky? V troskách!

Podle dubnového průzkumu ICM pokračování členství Británie v EU prakticky závisí na 12 % nerozhodnutých voličů. Vedoucími kampaní s opačným názorem jsou hnutí Vote Leave a britská vláda. Jaké zaznívají hlasy?

„Nejlepší dny leží před námi! Nezávislá Británie může svět inspirovat svým příkladem,“ říká euroskeptik, tajemník min. spravedlnosti, Michael Gove. „Opustit jednotný trh EU, to by byl jednosměrný lístek na cestě k chudší Británii,“ předpovídá v projevu kancléř George Osborne. „Hlasovat ‘NE’ znamená skok do propasti!“ vyhodnotil očekávané referendum hlavní ekonomický komentátor Financial Times, Martin Wolf. Obě strany přitom používají silně patetické zbraně. Vote Leave použít na svém webu vizuálně dokonalé a emočně úderné video: „Utrácejme peníze za priority, jako je britské zdravotnictví. Bankrotuje kvůli 350 mil. liber posílaných do EU každý týden! Euro zkrachovalo a nyní zbývá jen platit za bankroty států a imigraci z nových zemí!“ Proti tomu 280 umělců, mezi nimi herci Benedict Cumberbatch nebo Keira Knightley, podepsali v květnu otevřený dopis na podporu členství Británie v evropském bloku. Pro členství Británie v EU se vyslovil mj. americký prezident Barack Obama

Vezměme si z Bruselu naše peníze zpět! Britská vláda se začátkem roku držela poněkud zpátky, se solidními logickými argumenty. V květnu ale, před měsíčním moratoriem na politickou kampaň, spustila ofenzívu „ekonomie strachu“. Pokud země opustí EU, stane se (chronologicky podle zpráv) toto: Britští penzisté zchudnou o stovky liber ročně, farmáři přijdou o dotace, náklady rodinné dovolené vzrostou o 230 liber ročně, budou ohrožena finanční místa ve Skotsku, Severním Irsku, Walesu, propadne britský export vína, libra znehodnotí o 20 %, Británie vstoupí do recese a zmizí 500.000 pracovních míst, ceny domů spadnou o 10 %, ohrožen bude chov ovcí a export skotské whisky, vyskočí ceny UK energií, takže ztracena bude celá jedna mladá generace. Potká se záměr vlády jejího Veličerstva přesvědčit voliče s úspěchem?

Utečou, bojují, nebo zůstanou paralyzováni a nedokáží se rozhodnout. Pro vyšší účast voličů v referendu určitě nic povzbuzivého... Měli by manažeři strach používat k účinnějšímu přesvědčování svého okolí? Tady jsou naše tři tipy:

1. Strach jako přesvědčovací metoda funguje, ale jen v omezené míře. Neděste vším a každého! Výrazně tím snižíte svůj účinek. Strašit je třeba odměřeně. V závislosti na hlubší analýze posluchačů, třeba klientů či zaměstnanců. Aby se lidé báli a udělali, co chcete, musí být podle teorie psychologa Rogerse (1983) splněny čtyři podmínky: a) důsledky neuposlechnutí musí být hodně nepříjemné, b) nepřízeň musí přímo dopadat na vaše posluchače, c) neštěstí se lze vyhnout tak, že vás poslechnou, d) vyhovět vám je v jejich silách.

2. K prosazení svých myšlenek pracujte s emocemi. Ukažte obrázek či video, řekněte vtip nebo v nadsázce zažertujte. Britská vláda zprvu zvolila sešněrovaný racionální přístup a po něm kampaň silně vybudovaná na strachu. Proti tomu Vote Leave



Kolik strachu je třeba u voličů vyvolat, aby se Británie vyhnula Brexitu?

”

Jak se máme rozhodovat o výhodách a nevýhodách členství Británie v EU, když nás v rozmezí jednoho týdne varují před hrozcí válkou, recesí a nápomocí Isis...

—Sebastian Payne, editor FT, duben 2016

a orodoval za něj papež František. Oba proudy pracují ve svém rétorickém mixu se strachem. Na straně Vote Leave je jeho hlavním zdrojem hrozba imigrace a propustná hranice s EU. Doprovází ho jasné požadavky: Dělejte si vlastní zákony.

motivátorem, když chceme někoho k něčemu rozhybat. Jako metoda přesvědčování ale funguje jen tehdy, když ho správně dávkujeme. Nebezpečím plošného strašení je jeho nejistý výsledek. Když se lidé bojí, často zareagují třemi nežádoucími způsoby:

To je zatím ve hvězdách. Manažeři by ale měli vědět, že příliš strachu v argumentaci podle výzkumu psychologů paradoxně škodí. Proč? Strach je častým negativním

postavila vtipnou, peprnou rétoriku: Kreslené vtipy se strefují do zkontatělé EU. Používají jednoduché (málo košer) příklady, např. utracených 350 mil. liber týdně na EU = 1 velká chybějící státní nemocnice.

3. V citlivé, např. patriotické otázce nepoužívejte jako podporu názory třetích stran. Hrozí, že rozzlobíte své posluchače. Pro radu, zda má Británie zůstat „britská“ nebo v EU se nechodte ptát do MMF, OECD, prezidenta Baracka Obamy, zemí G7 nebo do Vatikánu, jako britská vláda. Cizí doporučení, jak se zachovat, mohou mít na nerozhodnuté britské voliče právě opačný účinek...

–mf–

Evolution Not Revolution: Rethinking Policy at the IMF

The global financial crisis led to a broad rethink of macroeconomic and financial policies in the global academic and policy community. Eight months into the job as IMF Chief Economist, Maury Obstfeld reflects on the IMF's role in this rethinking and in furthering economic and financial stability.



SDR Rates for June 7 SDR Interest Rate = 0.050% | 1 USD = SDR 0.706843

Dbejte, aby se z vaší online prezentace nestal z ostudy kabát...

Web je zrádné médium: Pamatuje si to, co vy už jste dávno zapomněli

Kontrolní otázka: „What the Numbers Show?“ Tak ještě jinak: Co ukazuje tato rubrika na stránkách Mezinárodního měnového fondu? Nebudeme vás dál napínat. Tahle čísla dnes neukazují nic.

Zatímco se tady něco objevilo 6x v roce 2012, o rok později 2x, již další rok tady nebylo po číslech ani vidu, ani slechu... Až v roce 2015 došlo ke zlepšení (objevil se 1 záznam). A co rubrika „What Readers Say?“ Tady čtenáři bohužel naposledy promluvíli v roce 2009. Od té doby, až do roku 2016, už si tu nepovídá žádný čtenář.

Jaké ponaučení si ze stránek MMF můžete odnést? Neudělejte si na webu pro své PR z ostudy kabát. Zejména, když chcete být autoritou, a ještě k tomu mezinárodní, ve svém oboru. Neproměňte své firemní webové stránky v rozpadlou stavebnici, ze které sem tam vyráží osamoceny zelený výhonek.

Hloupě např. vypadá, když velká britská poradenská finanční skupina Citywire s mohutnou pompou klientům v roce 2013 oznámí, že vydává nový poradenský magazín Quaterly o 70 stranách, ale za dvě čtvrtletí na něj bez vysvětlení zapomene. Nebo clientský newsletter jedné české reprodukční kliniky (pomáháme právě jině z nich), který umře na úbytě zapomenut v horkém létě 2012. Jenže jeho ohlodaná kostra dál visí a směšně se houpe, světe div se, jako nejnovější aktualita na webu...

Jsou to legrační příklady, které hrubě sráží dojem nejen z vašeho webu, ale i služeb a produktů. Jako zákazníka mne napadne: Když tahle sklerotická společnost neudrží svoji původní marketingovou myšlenku, co když zítra zapomene, že jsem s ní včera podepsal kupní smlouvu?

Náprava je jednoduchá: Vyčleňte si čas, pracovníka nebo obojí. A mazejte, mazejte.

1. Projděte své staré blogy a zprávy. Staré a neaktuální informace smažte.
2. Revidujte své online marketingové materiály – jsou stále aktuální, vztahují se k aktuálním, živým produktům? Je to k neuvěření, ale známe shodně jednu banku a jednu pojišťovnu, ve které se manažeři nejvíce hrozí pohrobků – starých „zombie“ produktů, které by někdo někdy ještě mohl chtít, protože na ně kdesi v éteru zapomněli odkaz nebo leták...

3. Zkuste, zda jsou vaše linky funkční! Nic není pro zákazníka víc frustrující než odkaz na neexistující stránku nebo chybějící dokument ke stažení. Váš firemní brand je součtem dojmů a zkušeností klientů. A web by vám jej neměl kazit. Právě naopak.

Moje teta a já

JEDINÝM OPRAVDU SKVĚLÝM OBCHODNÍKEM BYLA MOJE TETA!

Vedla v Maislově ulici obchod s konfekcí a použitým zbožím, tedy i obnošeným šatstvem. Když k ní přišel trpaslík, navlíkla mu sako na dvoumetrového habána, a tak dlouho s ním tančila před zrcadlem a různě na něm máčkala látku, až ho přesvědčila, že mu dokonale padne. Když se někomu zdálo, že jsou lokty moc odřené, látku vybledlá a dokonce možná i od molů prožraná, říkala: „Naopak pane, to je pravý anglický tinif, teď ta největší móda.“ Tak vzpomíná na svoji – možná fiktivní – tetičku legendární novinář Tomáš Polák.

Asi nejnovějším, a více než záslužným příspěvkem na téma tzv. šmejdů je studie psycholožek Marie Vingárkové a Romany Mazalové z Univerzity Palackého v Olomouci. Rozepsali se o ní na stránkách časopisu dTest. Hledali odpověď na otázku, proč senioři předvádě-

vedla, že si jela na akci něco koupit. Přitom většinou si domů odvezla nákup za desetitisíce!

Výsledek až na moderní technologie asi nepřekvapí. Staří lidé se cítí osamělí, nudí se a hledají společenský kontakt. Nátlak na akci ale nevydrží. Navíc podlehnou lžím, ne nepodobným té o anglickém tinifu.

Tetička je úsměvná, ze šmejdů mrazí. Ona možná obrala pár zákazníků o desítky kaček, oni tahají z lidí desetitisíce. Technologii ale mají podobnou – nabízejí něco jiného, než ve skutečnosti prodávají. Nejsou sami. Nejednou se s takovým postupem můžete setkat i u "seriózních" firem.

Lze podobný trik použít i k něčemu užitečnému? Světe div se, ale lze. Můžete třeba nabízet lidem hru a poskytovat jim vzdělání. Ve společensky prospěšných aktivitách nebo u



Nejlepší soutěžící dostane prémii

cí akce vůbec navštěvují. Důvody jsou podle nich tři:

1. výlet (43 %), 2. společnost vrstevníků (16 %), 3. seznámení s moderními technologiemi (10 %).

Pouze 0,53 % seniorů

zaměstnanců. Stejně tak můžete hrou motivovat. Tuto variantu popisujeme v článku na str. 1. Srovnání s ostatními totiž motivuje mnohem víc, než pouhá slova: „Musíte se víc snažit... Nejlepší dostane prémii“.