

Spolupráce: Co potřebují malé a střední podniky vědět?

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	O čem je příručka?	1
1.2	Jaké fáze obsahuje proces managementu spolupráce?.....	2
2	Rozumíte konceptu spolupráce a víte co znamená pojem spolupráce?.....	3
2.1	Jak spolupracovat?	3
2.2	S kým mohu spolupracovat?.....	4
2.2.1	Interní spolupráce.....	4
2.2.2	Externí spolupráce.....	4
3	Stanov si strategii a jak řídit spolupráci na pracovišti ?	8
3.1	Jak si stanovit cíle.....	8
3.1.1	Řízení podle cílů (MBO)	8
3.1.2	Cíle SMART	9
3.1.3	Benchmarking	11
3.2	Naplánujte, jak budete řídit spolupráci ve vašem podniku	12
3.3	Zvolte si, jaký typ spolupráce chcete použít.....	12
3.3.1	Máte veškeré odborné znalosti, které potřebujete v podniku?.....	12
3.3.2	Jak vytvoříte spolupracující tým?	13
3.3.3	Jak zlepšit komunikaci?	16
3.3.4	Jak úspěšně spolupracovat?	18
3.3.5	Jak zvolit správného partnera/správné partnery?	19
4	Vyvinout proces spolupráce pro inovace.....	22
4.1	Co to znamená?	22
4.2	Jak to udělám?	23
4.1	Jak mi spolupráce pomůže, aby mé podnikání bylo více inovativní?	24
5	Jak mohu řídit proces spolupráce ?	26
5.1	Kritické factory úspěchu	26
5.1.1	Kultura	27
5.1.2	Vedení lidí	27
5.1.3	Komunikace	28
5.1.4	Organizační struktura	28
5.1.5	Najít správného partnera	29

6	Změňte dopad – Scorecard spolupráce	30
6.1	Co to je?	30
6.2	Jak to mohu použít?	31
6.2.1	Sestavte své prohlášení o účelu	31
6.2.2	Navrhněte svůj program změn	31
6.2.3	Vytvořte mapu	32
6.2.4	Vytvořte velká opatření	32
6.2.5	Zahajte některé iniciativy	32
6.2.6	Prezentujte informace	32
6.3	Konec čtení začátek vaší spolupráce!	34

Seznam obrázků

Figure 2:	Skupiny, se kterými lze v budoucnosti spolupracovat	5
Figure 3:	Základní typy externí spolupráce	6
Figure 4:	MBO process	8
Figure 5:	4 SMART pravidla	9
Figure 6:	Šablona SMART cílů	10
Figure 7:	Tým spolupráce	13
Figure 8:	Důvody pro externí spolupráci	20
Figure 9:	Jak vytvořit spolupracující process	23
Figure 10:	4 základní posed by the balanced scorecard	30
Figure 11	Příklad designu prezentace Scorecard	32
Figure 12:	Příklad obchodního balanced scorecard	34

1 Úvod

Jako majitel a manažer malého nebo středního podniku víte, že nejste izolovaní, ale že jste součástí trhu, kde se prolínají sociální a podnikatelské vazby. Abyste mohli získat konkurenční výhodu, tak potřebujete spolupracovat s ostatními subjekty. Spolupráce s nimi vám umožní (i vašemu personálu) získat nové znalosti a zdroje. Spolupráce také umožní, že spolu spolupracují různé typy skupin, což způsobí, že se v týmu projeví úspěšně kreativní a inovační přístup, dále se takto lépe řeší problémy a lépe se objevuje externí potenciál.

Spolupráce je ... tvořivý proces který zahrnuje ... lidi, procesy a nástroje, které umožňují efektivněji a účinněji reagovat na potřebné změny denní praxe.

1.1 O čem je příručka?

Aktuálně jistě využíváte jeden či více typů spolupráce v podniku či mimo podnik. Ale zeptali jste se sami sebe, jak z daného typu spolupráce získat tu největší výhodu? Cílem této příručky je vysvětlit, co je to spolupráce z pohledu podnikatelů (zejména malých a středních podniků – SMEs). Tato příručka vám pomůže analyzovat spolupráci z formálního hlediska, abyste ji byli schopni řídit a její výsledek vedl k úspěšné inovaci ve vašem podnikání. Tato příručka vás také upozorní na kritické faktory úspěšnosti, které je vždy potřeba zvážit při procesu spolupráce a výběru vhodného typu spolupráce ve vašem podniku a i pro váš personál.

Účinek spolupráce na inovace v podniku je studován po desetiletí. I tato příručka vychází ze struktury Evropského standardu – Innovation Management (CEN/TS 16555-5 a také ze standardu CEN/TS 16555-1).

Příručka vám odpoví na následující otázky:

- Jak je management spolupráce propojen s inovacemi?
- Jak mohu (já, můj podnik, můj personál) profitovat z managementu spolupráce?
- Jaký/jaké typ/typy spolupráce je vhodný/vhodné využít v mém podniku?
- Jak mohu (já, můj podnik, můj personál) uplatnit proces spolupráce v mém podniku?
- Jak si mohu (já, můj podnik, můj personál) najít vhodné partnery pro realizaci spolupráce?
- Které faktory mohou ovlivnit proces spolupráce v mém podniku?

Příručka obsahuje pět částí od vymezení pojmu spolupráce po kritické faktory úspěšnosti pro implementaci managementu spolupráce v podniku.



Často se setkáte v příručce s tímto symbolem. Zastavte se prosím u tohoto symbolu a udělejte si cvičení týkající se tématu, abyste mohli lépe ve svém podniku aplikovat rady z příručky.



Tento symbol označuje techniky, které můžete použít pro aplikování dané rady. Většina z technik vám nebudou možná cizí, ale i přesto je vhodné o nich vědět pro aplikování určitého doporučení.

Teď když už víte, o čem příručka bude, začněte prostudováním pěti fází procesu spolupráce, které jsou jednotlivě vymezeny v následující podkapitole.

1.2 Jaké fáze obsahuje proces managementu spolupráce?

Všeobecně se uvádí, že proces spolupráce obsahuje pět fází procesu managementu spolupráce .

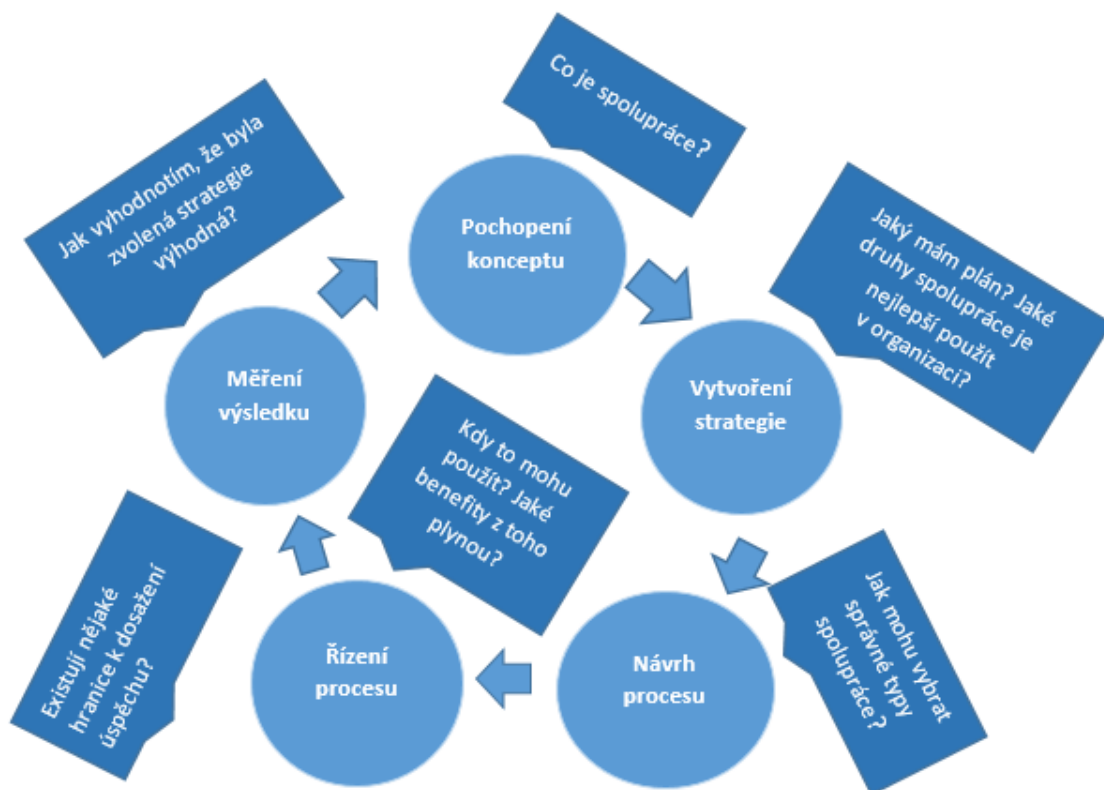
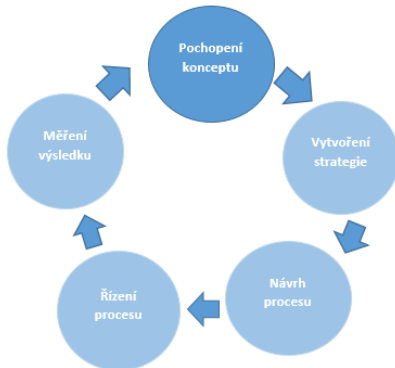


Schéma 1: Pět fází procesu managementu spolupráce

Každá fáze procesu managementu spolupráce odpovídá jedné sekci příručky. Jste připraveni se dozvědět více? Pak pokračujte!

2 Rozumíte konceptu spolupráce a víte co znamená pojem spolupráce?



Spolupráce je činnost, která dává dohromady dovednosti a zdroje, které nemá podnik k dispozici. Dále spolupráce snižuje náklady a dochází ke sdílení riziku. Toto vše napomáhá ke společnému stanovenému cíli. Aby byla spolupráce úspěšná, musí být správně nastavena, udržována a rozvíjena mezi různými kulturami uvnitř podniků a projektových týmů.

Inovace v tomto případě vzejde z interakce mezi lidmi, kteří mají různé dovednosti a zkušenosti a řeší různé problémy nebo generují nápady, které vytváří pro podnik hodnotu. Spolupráce je velmi důležitá pro růst potenciálu inovací a je nezbytná pro zavádění inovací.

Spolupráce je činnost, která dává dohromady dovednosti a zdroje, které nemá podnik sám k dispozici a na pomáhá k dosažení společného cíle.

2.1 Jak spolupracovat?

Na velmi vysoké úrovni lze úspěšně spolupracovat, pokud dodržíte následující postup:

- odsouhlasit si společný záměr
- vymezit si svoji definici úspěchu
- stanovit si společnou míru zapojení
- domluvit se na společných cílech
- rozdělit celkový úkol na dílčí úkoly
- distribute subtasks to the appropriate people to complete, and finally, přidělit dílčí úkoly k vyřešení vhodně zvoleným členům týmu/podniku a na konec
- sloučit hotové dílčí úkoly do jednoho výstupu, což je lepší než kdyby to býval dělal jeden zástupce sám.

Každý člen týmu by měl mít jasnou pozici v týmu a měl by rozumět svojí specifické roli, vizi projektu a být veden leaderem týmu.

Produktivita práce je o týmové práci, jak se lidé dali dohromady, jak spolu pracují a dosahují společného cíle. Jednoduše pracujeme v týmech každý den a rozhodujeme o jejich vytvoření, zrušení, často ale bez promyšlení si možných důsledků našich činů. Je to skupina lidí, se kterými pracujeme, kteří určí úspěch či neúspěch vaší práce. Proto byste se měli zamyslet, jak mohou lidé spolu pracovat efektivně a jak mohou získat výhodu v rámci dobře řízené spolupráce pro dosažení úspěchu.

Management spolupráce lze shledat za činnost týkající se práce jako týmu pro dosažení společného cíle ve stanovený čas.

2.2 S kým mohu spolupracovat?

S lidmi, se kterými, lze spolupracovat, mohou být z podniku nebo mimo podnik. Tato kapitola pojednává o tom, jaký typ spolupráce si vybrat nyní ale i později. Zejména obsahuje stručnou charakteristiku jednotlivých typů spolupráce,

2.2.1 Interní spolupráce

Pokud máte personál, který spolu komunikuje a spolupracuje každý den a je tato týmová práce nezbytná pro vaše podnikání, pak se jedná o interní spolupráci. Tento typ spolupráce a týmové práce je definován jako průběžně vyvíjející se vztahy pro ulehčení dosažení pracovních cílů. Jako koncept se zdá spolupracování jasné a přímočaré, ale pokud vezmeme v úvahu faktory jako pohlaví, rasu, kulturu a mnoho dalších faktorů, pak jsme daleko od jednoduchosti. Později v této brožuře se dočtete o kritických faktorech úspěchu a způsobech, jak může být spolupráce úspěšná.

2.2.2 Externí spolupráce

Existuje mnoho zdrojů pro externí spolupráci a schopností, které malé podniky jako jsou ty vaše potřebují a umožní přístup inovativním stimulům a kapacitám jako :

- podílení se na získávání kontaktů a na posilování partnerských dohod mezi podniky
- spolupráce s univerzitami a výzkumnými agenturami
- spolupráce s ostatními organizacemi, občas i konkurenty.

Jaké jsou přínosy z externí spolupráce v podnicích? Zamyslete se, když jste spolupracovali v minulosti s jinou skupinou, jaké z této spolupráce byly nejužitečnější výstupy?



Spolupráce může vést k nižším nákladům, může přinést doplňující odbornost v rámci projektu nebo více nápadů z různých pohledů.

Externí spolupráce doplňuje základní kompetence, snižuje náklady nebo přináší doplňující odbornost do projektu. Tento typ spolupráce také napomáhá k dosažení stanoveného cíle– např. vyvinout nový globální product/slужbu nebo učinit nabídku hlavnímu zákaznickému centru. Na základě tohoto může být proveden výzkum, který může být užitečný podniky a může být uveden na trh. Navíc tento typ spolupráce umožňuje vstup širokému spektru disciplín, kdy lze generovat nápady pro nové produkty a služby.

V rámci výzkumu se předpokládá, že budoucí vedení spolupráce závisí na schopnosti leaderů se angažovat a spolupracovat s podnikem, vládou a neziskovým sektorem .

“Pokud rozvíjíte ten správný typ spolupráce, pak dosáhnete skvělých věcí než kdybyste na daném projektu pracovali sami“.

Když spolupracujete externě s ostatními zainteresovanými skupinami, entusiasmus není nikdy dost. Většina spoluprací začíná na základě oboustranného respektu mezi dvěma podniky či entitami. Obě strany se musí respektovat a mít společné hodnoty.

Zamyslete se nad typy lidí a skupin, se kterými jste již spolupracovali a se kterými byste chtěli spolupracovat v budoucnosti.



Je zde široká nabídka! Podívejte se na následující schéma a možná poznáte některou ze zainteresovaných skupin, se kterou jste již spolupracovali a nebo možná v budoucnosti budete spolupracovat.



Figure 1: Skupiny, se kterými lze v budoucnosti spolupracovat

Existuje zde velký potenciál pro spolupráci! Různé typy skupin zainteresovaných stran, o kterých už se tato kapitola zmiňovala lze rozdělit do skupin uvedených ve schématu č. 3. Dále se také dočtete o klíčových náležitostech pro jednotlivé typy zainteresovaných skupin.



Figure 2: Základní typy externí spolupráce

Otevřené inovace

Ústřední myšlenkou otevřené inovace je, že ve světě široce distribuovaných znalostí, kdy hranice mezi podnikem a jejím prostředím jsou stále více otevřenější, si podniky nemohou dovolit spoléhat se výhradně na své vnitřní znalosti. Místo toho by se měly snažit doplnit podnik o externí znalosti, například o procesy nákupu nebo licencování nebo o proces spoluvytváření nebo o vynálezy od jiných podniků nebo s jinými podniky.

Konsorcium

Konsorcium je sdružením nebo spojením více partnerů. Je nezbytné v konsorciu předem dohodnout, jak bude konsorcium fungovat a vyřešit vlastnická práva duševního vlastnictví.

Bilaterální spolupráce

Bilaterální spolupráce je jednodušší verzí konsorcia, do kterého jsou zapojeni pouze dva partneři. Je však třeba řešit stejné otázky jako u konsorcia.

Velký podnik

Pro velký podnik může menší partner přinést přístup ke konkrétní technologii, rychlosti a flexibilitě. Mohou také mít slabší řízení, nedostatek zdrojů a být frustrováni tempem rozhodování ve větším podniku. Větší podniky, které chtějí spolupracovat, by měly:

- Minimalizovat byrokracii a administrativu, aby odpovídala velikosti projektu.
- Zvážit nastavení speciálního týmu pro konkrétní projekt, který by odpovídal velikosti menšího partnera pro spolupráci.
- Prodiskutovat očekávání partnerů.

- Být spravedlivé a rozumné.

Malý podnik

Malý podnik, který spolupracuje s větším subjektem, může získat přístup ke zdrojům, zejména specializovaným, a tím i větší dopad na trh. Na druhé straně procesy velkých podniků mohou zavalit malý podnik. Malé podniky, které chtějí spolupracovat, by měly::

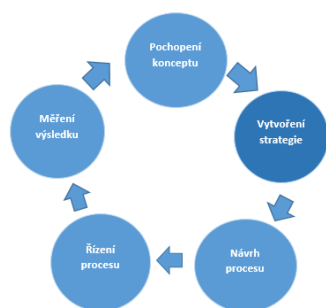
- Být si jisté a věřit ve spolupráci a přitom zůstat otevřené i dalším myšlenkám.
- Být připraveni prezentovat návrh a obchodní plán, který prokáže, jaký prospěch bude mít každá ze stran ze společného podniku.
- Stanovit očekávání v oblasti reportingu a řízení společného podniku.
- V počáteční fázi vytvořit obostrannou důvěru. Pokud strany nemohou spolupracovat otevřeným a důvěryhodným způsobem, měly by být připraveny odejít.
- Mít trpělivost, pokud velké podniky potřebují čas, než učiní velké finanční závazky a závazky týkající se zdrojů. Měly by však být dohodnuty přiměřené časové lhůty pro rozhodování, zejména pokud má být odpověď „ne“, protože pak si partneři mohou najít alternativní partnery.
- Vytvořit, i když existuje velká rozdílnost ve velikosti podniků, pokud partneři, kteří spolupracují, sdílejí stejné hodnoty, úsilí a společné cíle. Pokud tyto nejsou přítomny, mohou se vyskytnout problémy.
- Clearly identify and register intellectual property before approaching a potential collaboration partner (often large organisation s demand this as a prerequisite) Jasně identifikovat a zaregistrovat duševní vlastnictví, než začnete spolupráci s potenciálním partnerem (často to velký podnik vyžaduje jako předpoklad).

Spolupráce mezi velkými a malými podniky

Partnerství by měla být přínosem pro každého účastníka, a to i v případě, že se významně liší ve velikosti, i když velmi velká rozdílnost ve velikosti je často vnímána jako potenciální překážka pro spolupráci. Kulturní rozdíly a rychlost rozhodování jsou dvě oblasti, kde mohou vzniknout problémy. Existuje však několik způsobů, jak se podniky mohou připravit na práci s ostatními podniky jiné velikosti. Snad nejdůležitější aktivitou pro obě strany je vytvoření dohody o partnerství, ale existují různé otázky, kterým by každá strana měla věnovat pozornost, jak bylo právě uvedeno.

Než začnete se spoluprací, musíte vytvořit strategii nebo plán pro tuto aktivitu.

3 Stanov si strategii a jak řídit spolupráci na pracovišti ?



Neexistuje žádná standardní technika pro zavedení spolupráce do podniku, ale existuje mnoho způsobů, jak to zkusit, z nichž některé mohou být pro vás užitečné. Tato část obsahuje několik návrhů, jak můžete povzbudit a pomoci svým zaměstnancům spolupracovat, počínaje identifikací slabých oblastí a tvorbou formálního plánu na jejich řešení. Stejně jako u jakékoli významné změny v praxi je vhodné vytvořit plán nebo strategii, která vás provede jasnými kroky implementace a určí, jak budete měřit úspěch

spolupráce na pracovišti.

3.1 Jak si stanovit cíle

Existuje mnoho nástrojů, které můžete použít pro stanovení cíle. Možná už máte nějakou svoji osvědčenou techniku nebo nástroj, které chcete použít. Ale pokud ne, jsou zde dva způsoby, jak můžete stanovit své cíle pro spolupráci – MBO (Management by Objectives) a SMART.

3.1.1 Řízení podle cílů (MBO)

Řízení podle cílů (MBO) je proces definování dohodnutých cílů na úrovni podniku, kterých má být dosaženo tak, aby management a zaměstnanci chápali své role a povinnosti k jejich dosažení. Proces MBO zahrnuje pět kroků, jak je uvedeno níže.



Figure 3: MBO process

1. **Přezkoumání podnikových cílů** – dává vám jasnou představu o celkových cílech podniku.
2. **Stanovte cíle zaměstnancům** – vy a všichni zaměstnanci, se kterými se můžete setkat, se dohodnete na jejich cílech, kterých má být dosaženo do konce daného časového období.
3. **Sledujte průběh** – v pravidelných intervalech. Vy a vaši zaměstnanci kontrolujete, zda jsou stanovené cíle naplňovány.
4. **Vyhodnocení výkonnosti** – změřte výkonnost pracovníků na konci provozního období, aby bylo možné posoudit, zda dosáhly stanovených cílů.

5. Dejte odměnu – odměňte zaměstnance na základě dosažení cílů.

Jak si myslíte, že stanovení cílů pomůže spolupráci ve vašem podniku?



Podporuje spokojenost a angažovanost zaměstnanců, zlepšuje vztahy uvnitř organizace a zvyšuje angažovanost ke splnění stanovených cílů, protože nejsou stanovovány někým jiným, ale zaměstnanci samotnými.

3.1.2 Cíle SMART

Každý z nás má jiné cíle. Ale jak se ujistíte, že jste vytvořili cíle, které vám pomohou? Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je použití pravidel SMART. Stanovení vašich cílů ve formátu SMART zajistí, že budete jasně informováni o tom, čeho se snažíte dosáhnout, stejně jako kdy a jak.



Figure 4: 4 SMART pravidla

Cíle SMART jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Doporučujeme, abyste stanovili dva nebo tři SMART cíle, které vám pomohou soustředit vaše úsilí v oblasti řízení spolupráce v určitém časovém rámci, kterým mohou být tři, šest, devět nebo dvanáct měsíců..



Použijte následující šablonu pro návrh vlastních cílů SMART nebo sdílejte šablony se svým týmem, aby mohli vytvářet své vlastní. Opakujte toto pro každý cíl.

Je specifický?	Definuje cíl jak potřeby, kterých je třeba dosáhnout, tak i kdy?
Je měřitelný?	Může být změřen a jak?
Je dosažitelný?	Je možné ho splnit v časovém rámci?
Je relevantní?	Bude to užitečné a vhodné?
Je časově vymezený?	Jakou dobu jste si stanovili pro dosažení tohoto cíle?

Figure 5: Šablona SMART cílů

Zde je příklad, který vám pomůže lépe porozumět použití šablony.

Příklad SMART cíle: Cílem je získat 300 000 nových unikátních návštěvníků webu za měsíc (Melanie Balke, Growth Strategist, BAMF Media)

Je specifický?	Ano. Cíl definuje čeho je třeba dosáhnout i kdy.
Je měřitelný?	Ano. Cíl je měřitelný v rámci služby Google Analytics..
Je dosažitelný?	Cílem je 20% navýšení jejich současných návštěv na webu, což je možné vzhledem k tomu, že mají dodatečný rozpočet a tříměsíční časový rámec je realistický a zároveň ambiciózní.
Je relevantní?	Ano. Zjistit prostřednictvím měření počet návštěvníků webové stránky nám umožní získat přehled, ale nepomůže nám to k získání nových návštěvníků. Proto se rozhodli sledovat nové jedinečné návštěvníky stránky, aby si vybrali každého nového návštěvníka .
Je časově vymezený?	Ano. Stanovili tříměsíční časový rámec pro splnění cíle.

3.1.3 Benchmarking

Můžete také použít benchmarking, abyste mohli posoudit současný stav vaší společnosti a vnější obchodní prostředí. Dále abyste zjistili mezery a objevili způsoby, jak zlepšit výkonnost podniku a splnit vaše cíle, jakmile jsou už jednou stanoveny.

Benchmarking můžete použít následujícími třemi způsoby:

Procesní benchmarking

Abychom vám pomohli lépe porozumět vašim procesům, porovnejte výkonnost s interními a externími měřítky a najdete způsoby, jak optimalizovat a zlepšovat své procesy. Myšlenka spočívá v tom, že tím, že chápeme, jak ti, kteří podali vrcholový výkon, dokončují process. Tímto můžete najít způsoby, jak zefektivnit, zrychlit a zefektivnit vlastní procesy.

Strategický benchmarking

Tento typ benchmarkingu porovnává strategie, obchodní přístupy a obchodní modely s cílem posílit vlastní strategické plánování a určit strategické priority. Cílem je pochopit, jaké strategie jsou základem úspěšných společností (nebo týmů či obchodních jednotek) a poté tyto strategie porovnat s vlastními strategiemi, aby bylo možné určit, jakým způsobem můžete být konkurenceschopnější.

Výkonnostní benchmarking

Výkonnostní benchmarking zahrnuje shromažďování informací týkající se výsledků (což by mohlo znamenat cokoli od růstu příjmů až po spokojenost zákazníků) a porovnání těchto výsledků interně nebo externě. To může také odkazovat na benchmarking funkčního výkonu, jako je benchmarking výkonnosti HR týmu (pomocí metrik, jako je měření míry loajality zaměstnanců nebo průzkumy týkající se zapojení zaměstnanců) nebo marketingového týmu (např. měření míry loajality zákazníků nebo povědomí o značce).

Než začnete s benchmarkingem, měli byste odpovědět na následující otázku:



Bylo by pro vás užitečné potvrdit nebo odhalit silné a slabé stránky vašich podniků prostřednictvím empirických dat?



Pokud ano, proveďte následující:

1. Rozhodněte se, co chcete porovnávat.
2. Identifikujte výkonnostní měřítka.
3. Zhodnoťte schopnosti své firmy.
4. Identifikujte podniky, které mají být porovnávány.
5. Proveďte výzkum u vybraných podniků.
6. Analyzujte nashromážděná data a vypracujte akční plán.

3.2 Naplánujte, jak budete řídit spolupráci ve vašem podniku

Collaboration management is the effective and efficient management of relationships in a cooperation between separate and relatively independent organisations or individuals, with the goal of improving their competitiveness. We will talk more about how to manage the collaborative process later in this guide but for now, the most important things you need to know about collaboration management are Management spolupráce je efektivní a účinné řízení vztahů ve spolupráci mezi samostatnými a relativně nezávislými organizacemi nebo jednotlivci s cílem zlepšit jejich konkurenceschopnost. Později v této kapitole se dočtete více o tom, jak řídit proces spolupráce. Ale nyní nejdůležitější věci, které potřebujete vědět o řízení spolupráce, jsou::

- Jedná se o komplexní rozhodovací proces s rozhodováním na všech úrovních řízení.
- Hlavním cílem je uspokojit potřeby lidí, kteří spolu spolupracují.
- Všechny činnosti musí probíhat podle dohodnutých zásad řízení a spolupráce.
- Musíte najít vhodnou rovnováhu mezi úsilím o komerční úspěch a udržením cílů spolupracujících stran.
- Musíte se zaměřit na dosažení cíle prostřednictvím efektivního využívání zdrojů.

3.3 Zvolte si, jaký typ spolupráce chcete použít

Výběr typu spolupráce závisí do značné míry na typu činnosti, kterou budete provádět. Pokud chcete provést analýzu zdravotnického zařízení, můžete vytvořit komunitu externích odborníků. Činnost, při které je zapotřebí zvyšovat informovanost spotřebitelů, by byla vhodná pro externí spolupráci, kde by bylo možné shromáždit globální data a názory. Přidání serveru do vlastní serverové farmy by fungovalo nejlépe s interní týmovou spoluprací. V závislosti na tom, čeho se snažíte dosáhnout, můžete použít všechny tři typy spolupráce, které jsme výše zmínili! Zde je několik otázek, které vám mají pomoci při rozhodování, ale nezapomeňte, že můžete použít více než jeden typ nebo změnit typ podle změn v podniku.

3.3.1 Máte veškeré odborné znalosti, které potřebujete v podniku?

Pokud ano, přejděte na interní spolupráci. Existuje mnoho výhod tohoto typu spolupráce. Členové týmu se znají navzájem, můžete stanovit jasné úkoly a podúkoly mezi jednotlivými úkoly. Navíc každý člen chápe jejich zavedenou roli. Je to jako fotbalový tým. Všichni znají své pozice, role a jak spolu interagovat. Problémem tohoto typu však je, že tým může mít velmi úzkou perspektivu, která nepodporuje inovace. Vědět toto v předstihu vám s tím pomůže bojovat.

Jak již bylo zmíněno, spolupráce vyžaduje, aby lidé ve skupině plnili své povinnosti a respektovali práva ostatních. Pro účinnou spolupráci je třeba chápat dynamiku týmů jako celek, který se skládá ze samostatných částí: vůdce, následovník, následovníci, kteří pracují společně (tj. tým), a vedoucí týmu (tj. spolupracující tým). V podstatě lidé chtějí být vedeni, ne řízeni. Vedení je založeno na vztahu mezi vůdci, následovníky a jejich společným cílem.



Figure 6: Tým spolupráce

“Lidé chtějí být vedeni, ne řízeni”.

Pokud se rozhodnete, že budete potřebovat více odborných znalostí, pak jděte na externí spolupráci. Jak jste již četli, existuje mnoho různých typů skupin, se kterými můžete spolupracovat, z nichž každý má své vlastní charakteristiky. O tom, jak můžete najít správnou skupinu lidí, s nimiž budete navenek spolupracovat, budeme hovořit později v této příručce.

3.3.2 Jak vytvoříte spolupracující tým?

Mnoho lidí si myslí, že je snadné vytvořit tým pro spolupráci. Ale tak to není! Váš tým musí být pečlivě strukturován, aby podporoval účinné chování, vyvíjel inovativní řešení a doručil úspěšné výsledky. Ve spolupracujících týmech jsou všichni členové týmu aktivně zapojeni do procesu plánování a kontroly. Management není vnímán jako činnost pouze pro manažery, ale jako součást role všech členů týmu. To vytváří vysokou míru transparentnosti a sdílené povědomí o kvalitě mezi členy týmu.

Zde je několik pokynů, jak vytvořit úspěšný tým.

1. Investování do praktik utužení vztahů v týmu, např. investování do fyzických oblastí, které podpoří spolupráci, jako jsou kanceláře s otevřeným prostorem nebo prostory vhodné pro týmovou práci.

2. Modelování spolupracujícího chování. Dělej, co dokážeš!

3. Vytvoření „kultury za odměnu“. Toho lze dosáhnout prostřednictvím mentoringu a koučování, které umožní vybudování nezbytných sítí.

4. Zajištění požadovaných dovedností. Profesionální rozvoj zaměřený na budování vztahů, dobrou komunikaci a řešení konfliktů pomůže lidem na pracovišti rozvíjet dovednosti, které potřebují pro spolupráci a týmovou práci.

5. Podporování silného smyslu pro komunitu. Budování staví na dobrých praktikách spolupráce.

6. Přiřazení vedoucích týmů, kteří jsou orientováni na úkoly i na vztahy. Oba a předpoklady jsou klíčem k úspěchu vedoucího týmu!

7. Stavět na odkazu vztahů. Lidé se cítí pohodlněji, když se navzájem znají. Stavte na tomto a přinejmenším některé lidi, kteří se navzájem znají, mějte ve stejném týmu.

8. Pochopit jasnost rolí a nejednoznačnost úkolů. Porozumět rolím a odpovědnostem, je klíčové a nezbytné pro funkční spolupráci.

Spolupracující týmy téměř vždy přispívají k úspěšným projektovým výsledkům a inovacím. Ti, kteří tak neučiní, tak neučiní z důvodu jednoho nebo více nefunkčních chování, která jsou snadno napravitelná. Výzkum poukázal na to, že více očí více ví a když se dívá i na řešení projektu, pomáhá to týmům se vyhnout velkým chybám. Spolupracující týmy nabízejí více příležitostí pro nové nápady, které uspíší inovace. Důvodem je různorodost zázemí členů a jejich předchozí zkušenosti před vstupem do týmu. Na konec i pracovní prostředí tvořené pro spolupráci povzbuzuje lidi k tomu, aby byli sami motivovaní, sebejistí a spokojení se svou prací.

Spolupracující týmy téměř vždy přispívají k úspěšným
výsledkům a inovacím.

Pracovali jste někdy v týmu velmi talentovaných jedinců, kteří podali lepší výkon s týmem bez očekávání takového úspěchu? Proč si myslíte, že se to stalo?



Mohlo by to být vedením nebo složením týmu.

Vedení bylo pravděpodobně faktorem. Lídři, kteří vědí, jak z týmu dostat to nejlepší, dají lidi dohromady pro společný záměr a mohou vést tým k dosažení vynikajících výsledků v tomto procesu. Může to také být i složení týmu. Je důležité se zamyslet nad tím, jak dáváme dohromady týmy, a to nejen vyvažováním dovedností, zkušeností a odborných znalostí, ale také schopností lidí dát týmu nejlepší možný start a nástroje pro spolupráci pro budoucí práci.

Tam, kde to není vždy možné sestavit ideální tým, pak trochu více povědomí o tomto tématu pomůže týmům kolektivně spolupracovat prostřednictvím vzájemného porozumění, kde by mohly vzniknout problémy. Je potřeba mít větší povědomí o tom, kdo jsme jako lidé a jak toto zbarvuje každodenně pracovní vztahy.

Zatímco předchozí část byla zaměřena na různé vlivy a agendy týkající se týmu. Toto je samozřejmě jen faktor toho, jací jsme lidé, jakým způsobem preferujeme pracovat, komunikovat a spolupracovat s ostatními.

Lidé zjevně přicházejí s různými charakteristikami. Například:

- Ti, kteří chtějí být více uspořádáni a organizováni, používají seznamy a časové harmonogramy.
- Ti, kteří jsou více společenští a dávají přednost práci s ostatními.
- Naproti tomu ti, kteří preferují věci zpracovávat a přemýšlet o nich individuálně před sdílením svých nápadů s ostatními.
- Kreativní typy, tvoří nápady, ale nejsou praktičtí v jejich přístupu.



Podrobnosti o různých způsobech, jak pomoci lidem určit jejich preference pro komunikaci a angažovanost vůči ostatním, naleznete zde:

- Myers Briggs: <http://www.myersbriggs.org>
- Belbin: <http://www.belbin.com>
- Keirsey: <http://www.keirsey.com>

Typy osobnosti nebo indikátory chování samozřejmě pouze identifikují preference ve způsobu, jakým preferují se chovat. To nevyklučuje jejich chování mimo „typ“ v určitých situacích, v reakci na tlaky či jiné agendy - protože to je to, co lidé dělají. Ale vědět o tom, jak jednají a komunikují, vám může pomoci vytvořit úspěšnější tým.

3.3.3 Jak zlepšit komunikaci?

Jak právě bylo zmíněno, lidé mají různé preferované způsoby komunikace, ale všichni komunikujeme denně, ať už se jedná o ústní komunikaci, řeč těla, telefonickou nebo písemnou komunikaci. Spolupráce může být úspěšnější, když zvážíte, jakým způsobem vy a zbytek týmu komunikujete, a pak v případě potřeby provedete zlepšení.

“Moudří muži mluví, protože mají, co říct; blázni mluví, protože musí něco říct.”



Tipy pro úspěšnější komunikaci

Tip #1: Vědět, s kým mluvíte (a jaký způsob komunikace preferují – jestli rádi chatují nebo preferují e-mail?)

Tip #2: Použijte jednoduchý, přímočarý jazyk (řekněte jen natolik, abyste řekli to podstatné)

Tip #3: Zapojte své posluchače do konverzace (požádejte o zpětnou vazbu)

Tip #4: Odpovězte, když jste osloveni (oni pak pochopí, že jste porozuměli jejich zprávě)

Tip #5: Ujistěte se, že vám všichni rozumí (vysledujte známky toho, že vám lidé rozumějí)

Tip #6: Rozvíjejte své sluchové dovednosti (neplývejte čas přemýšlením o tom, co řeknete dál - poslechněte si, co se právě říká)

Tip #7: Sledujte zrakové symboly, kterým váš posluchač rozumí, zda souhlasí nebo nesouhlasí s vaší zprávou

Tip #8: Udržujte oční kontakt

Tip #9: Respektujte vaše publikum

Tip #10: Buďte pozitivní



Můžete také zlepšit komunikaci v týmu při provádění dalších úkolů, jako je řešení problémů. Vyzkoušejte následující zábavnou hru se svým týmem, aby vám pomohla zjistit, co si různí lidé myslí a jak reagují na problémy.



Six Hats Game



Tuto metodu můžete použít, když se snažíte najít řešení problému. Můžete ji však také použít i v rámci těchto způsobů:

- Podporovat inovativní myšlení
- Zlepšit techniky řešení problémů
- Zlepšit komunikační dovednosti
- Podporovat neformální komunikaci
- Přispět k budování týmu
- Zlepšit empatické cítění.

Na vysoké úrovni ji zahrajete následovně:

1. Koordinátor vysvětlí problém, který se bude řešit, nebo představí inovaci, která má být zavedena.
2. Nasadíte si jeden klobouk a diskutujete o problému z hlediska vaší barvy.
3. Změňte klobouky a opakujte diskusi.
4. Koordinátor sestaví seznam možných řešení.

Spoluprací a přemýšlením z různých hledisek získáte nejen širší seznam možných řešení, ale také pomůžete vašemu týmu uvědomit si, jak normálně reagují na řešení problémů a jak jinak myslí ostatní.

Každý hráč prezentuje svůj pohled v souladu se svojí rolí, kterou hraje. Ostatní hráči mohou vyjádřit své názory a připojit se k diskusi. Nedovolte nikomu, aby zesměšňoval jiné nápady nebo odradil ostatní. Trochu jako při brainstormingu nejsou žádné špatné nápady.

Když se diskuse zpomalí, zdá se, že všechno bylo řečeno, pak hráči mohou měnit klobouky a hrát hru znovu. Koordinátor může tyto role rozdělit. Pokud má někdo proti hráči mnoho námitek, např. hráč s červeným kloboukem, pak ho nechte si tuto pozici vyzkoušet.

Koordinátor udělá poznámky (záznamy) s cílem **uvést strategie s potenciálním řešením problémů spolu s riziky a přínosy, které jsou s nimi spojeny.**

Později může koordinátor přijít s dalším návrhem, jak problém vyřešit a hrát hru znovu.

Každý člen týmu (může být více než jeden, pokud je tým větší) dá na hlavu jeden klobouk. Klobouk může být reálný nebo virtuální a znamená to, že osoba hraje jednu z následujících rolí:

PROCESS		Blue Hat - Process Thinking about thinking. What thinking is needed? Organizing the thinking. Planning for action.	CREATIVITY		Green Hat - Creativity Ideas, alternatives, possibilities. Solutions to black hat problems.
FACTS		White Hat - Facts Information and data. Neutral and objective. What do I know? What do I need to find out? How will I get the information I need?	BENEFITS		Yellow Hat - Benefits Positives, plus points. Why an idea is useful. Logical reasons are given.
FEELINGS		Red Hat - Feelings Intuition, hunches, gut instinct. My feelings right now. Feelings can change. No reasons are given.	CAUTIONS		Black Hat - Cautions Difficulties, weaknesses, dangers. Spotting the risks. Logical reasons are given.

3.3.4 Jak úspěšně spolupracovat?



Zde je několik praktických tipů pro provádění spolupráce ve vysoké kvalitě:

Co dělat	Jak to dělat
Vytvořte společný účel, který inspiruje všechny účastníky	Prozkoumejte otázku „Co můžeme dělat jen společně, a nikdo z nás to nemůže udělat sám?“ Schopnost odpovědět na tuto otázku - způsobem, který je pro účastníky osobně i profesně smysluplný - je nezbytná, má-li skupina efektivně směřovat a fungovat.
Vytvořte dohodu o angažovanosti a odpovědnosti	Dobře koncipované hlavní zásady a jasně formulovaná chování jsou k ničemu, pokud nejsou implementovány. Shrňte je na výsledkové kartě, kterou může skupina použít ke sledování a přemýšlení o svém výkonu po každém setkání. Lídři hrají důležitou roli při podpoře úvah o tom, zda jejich tým plní své cíle nebo ne, a jak dobře spolupracují skupiny.
Ujasněte role a rozhodovací práva	Udělejte si čas, abyste pochopili, jak složení, rozsah a struktura vašeho týmu ovlivňují rozhodování. Týmy, které jsou menší a geograficky nedotknuté, se mohou často spoléhat na demokratičtější metody rozhodování, protože náročné problémy

	<p>mohou být řešeny osobně. Globálně rozmístěné týmy potřebují více struktury a diferenciaci z hlediska rolí a rozhodovacích procesů.</p>
<p>Vytvořte systémy a procesy pro komunikaci a koordinaci</p>	<p>Závazek vůdce k jasné, otevřené komunikaci určuje tón jeho týmu a organizace. V rámci spolupráce je transparentnost nezbytná. Přispívá k důvěře a produktivitě, zatímco hromadění nebo zadržování znalostí a informací je podkopává. Vůdci musí také zajistit, aby každý pochopil, co konkrétně se očekává od sdílení informací a odezvy na komunikaci.</p>
<p>Využijte kolektivní inteligence</p>	<p>Mnozí vůdci mají tendenci být konzervativní, pokud jde o nové vstupy . Ale často potřebují vhled, a ten který potřebují, mají pouze ze širší sítě zainteresovaných stran. Zamyslete se, abyste našli způsoby, jak experimentovat s podnikovými sociálními médii. Aby si lidé v celé organizaci vyžádali nápady na klíčové strategické otázky v rámci celé organizace.</p>
<p>Zajistěte odpovědnost za výsledky</p>	<p>Investujte do důvěry ve svém týmu hned na začátku - a průběžně vyhodnocujte, zda tuto důvěru prohloubit nebo určit v jaké oblasti je potřeba pomoci. Vyjasněte si, v čem důvěřujete ostatním a co znamená vzájemná odpovědnost. Mít sebevědomí je důležité, abyste mohly velkoryse sdílet uznání. Především buďte důvěryhodní a odpovědní. Dělejte to, co říkáte, že uděláte.</p>

3.3.5 Jak zvolit správného partnera/správné partnery?

Musíte přesně vědět, co chcete a co jste ochotni dát na oplátku, než se pustíte do spolupráce. Rozhodněte se o své motivaci k partnerství. Zde jsou některé důvody, proč ostatní SMEs se rozhodly pro spolupráci externě, což by vám mohlo poskytnout několik nápadů:

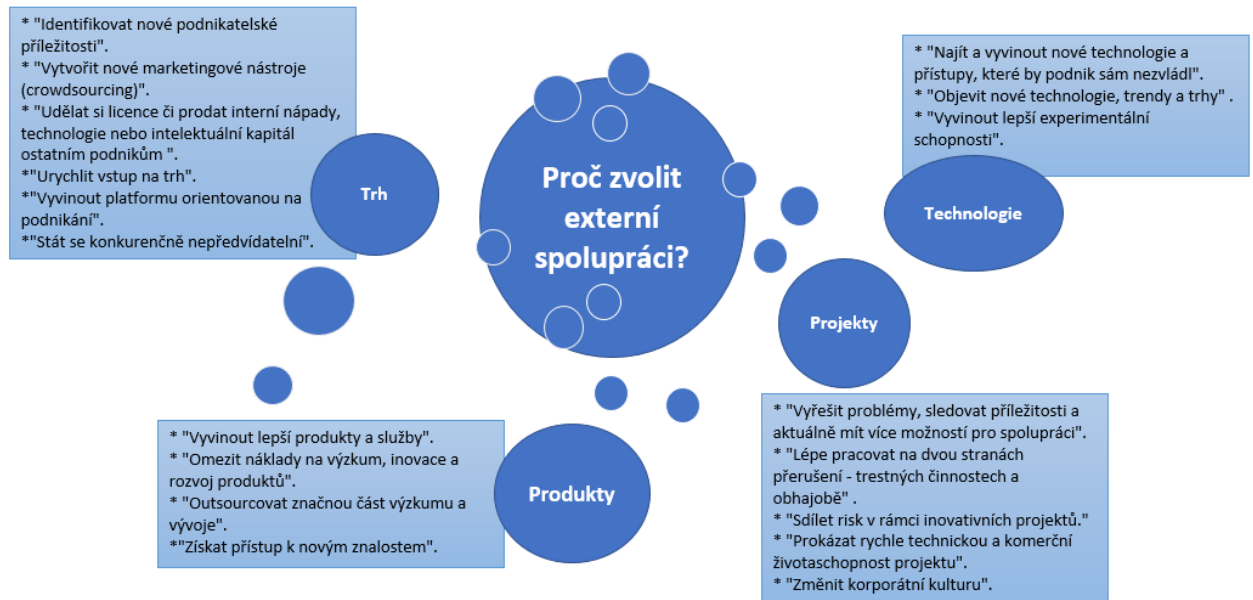


Figure 7: Důvody pro externí spolupráci

Měli byste si připravit jasný podnikatelský případ (je k dispozici mnoho informací veřejně o tom, jak to udělat) a poté si vybrat svého partnera / partnery. Někdy najít partnera je snadnou částí. Najdete osobu nebo organizaci, která se zdá být vhodnou proto, že mají odborné znalosti, dovednosti nebo duševního vlastnictví, které požadujete.

Kroky	Zvaž	Nezapomeňte, že
Dejte dohromady všechny potenciální partnery spolupráci pro	<ul style="list-style-type: none"> Místní samosprávy Národní vlády Neziskové organizace Podnikatelé Podniky Nevládní organizace Sektor vzdělávání Vědecký sector Zástupci společnosti 	Partneri mohou být: <ul style="list-style-type: none"> • spolupracující • konkurující • ignorující • odolní vůči velkým změnám • preferující krátkodobá nebo dlouhodobá řešení
Souhlasit principy partnerství s	Rovná práva nebo dohoda o partnerství	Financování podnikatelských nebo nevládních aktivit. Samostatná strategická a jednotlivá rozhodnutí, která zabrání střetu zájmů.

Souhlasit s vlastnictvím	Partneři se musí dohodnout na společné strategii založené na společné (jednomyslně přijaté) analýze.	Budujte konsenzus a akceptujte, že některé problémy by mohly představovat problém pro jednu skupinu, ale ostatními skupinami nejsou považovány za problém.
--------------------------	--	--

Můžete vytvořit jednu z následujících skupin.

Intervence shora dolu

Spolupráce mezi malým souborem silných zainteresovaných stran: vládou, mezinárodními dárcovskými projekty a soukromými skupinami podniků. Podporují své vlastní programy, znalosti a hodnotové systémy. **Od ostatních stran je malá nebo vůbec žádná účast. Plánování je shora dolu.**

Modifikovaná verze intervence shora dolu

Spolupráce je tvořena malým souborem silných zainteresovaných stran: vládou, mezinárodními dárcovskými projekty a soukromými skupinami podniků. Před přijetím rozhodnutí je možné získat informace od jiných zainteresovaných stran o jejich zájmech a znalostech. **Existuje určitá účast ostatních stran díky shromažďování informací, ale plánování je stále shora dolu.**

Intervence účastníků

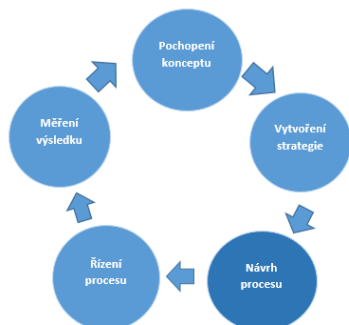
Program je navržen a vlastněn malým souborem silných zúčastněných stran, ale je prováděn pomocí plánování *zdola nahoru*. Skupiny zúčastněných stran jsou zapojeny do hodnocení a přijímají společná rozhodnutí o programových aktivitách na konkrétních místech. **Tyto aktivity jsou společně řízeny programem a příjemci a jsou hodnoceny společně.**

Byli jste někdy součástí spolupráce, která se zdála být možná skvělá, ale nefungovala? Jaké faktory to podle vás mohly způsobit?



Různé hodnoty a zájmy / nesdílené riziko
 odpovědnost, zodpovědnost a přínosy /
Partnerství postavené na vydělávání peněz /
 Nerovnosti ve zdrojích a expertíze negativně
 ovlivňují rozhodování /
Partneři neschopní identifikovat a vyřešit vnitřní
 konflikty / Jeden partner má
 moc řídit procesy / Partneři kteří nebyli důkladně vybráni /

4 Vyvinout proces spolupráce pro inovace



Proces spolupráce je lepší než tradiční proces, pokud každý chápe, že se jedná o perspektivu a způsob, jak se vzájemně propojit a organizovat, a nikoli pouze o taktiku, nebo o soubor dovedností / nástrojů. Může poskytnout jasný a propracovaný způsob, jak dosáhnout cílů prostřednictvím spolupráce.

Spolupráce vytváří hmatatelné, podstatné a udržitelné výsledky tím, že přechází od formačních fází ke společné účasti a akci.

4.1 Co to znamená?

V úspěšném procesu spolupráce důvěra mezi členy překonává počáteční zaváhání / podezření a účastníky práce uspokojují nejen své vlastní zájmy, ale i zájmy všech členů a organizace ze všech úhlů pohledu.

Snažte se vyhnout následujícím třem nástrahám při zahájení procesu spolupráce:

1. nadhodnocení ekonomické hodnoty spolupráce
2. podcenění nákladů na spolupráci (v čase, penězích a infrastruktuře)
3. ignorování nákladů příležitosti spojených s účastí na projektech spolupráce nad jinými typy projektů.

Na nižší úrovni je třeba definovat nezbytné požadavky na adekvátní vývoj procesů a podpory infrastruktury potřebné k jejich realizaci. Zamyslete se nad:

1. procesním uspořádáním
2. Interoperabilitou informačního systému/Informační a komunikační technologie(IS/ICT)
3. Doplnujícími dovednostmi
4. Koordinací aktivit.

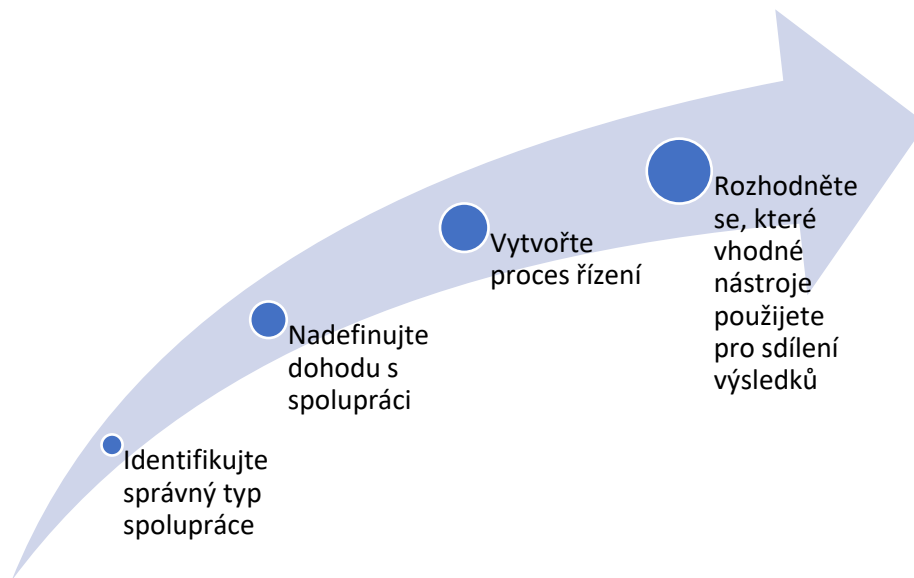


Figure 8: Jak vytvořit spolupracující process

4.2 Jak to udělám?

Fáze	Popis	Jak to uděláte
Identifikujte správný typ spolupráce	Když se rozhodnete, proč spolupracujete a čeho chcete dosáhnout	<p>Definujte důvody pro inovace a rozsah ambicí.</p> <p>Podporujte spolupracující chování v rámci inovačního procesu.</p> <p>Vyberte si partnera nebo partnery podle toho, kde se právě v procesu spolupráce nacházíte.</p> <p>Zakomponujte cíl do strategie vaší organizace, podpořené vedením a přijaté zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami.</p>
Nadefinujte dohodu o spolupráci	Když si jasně rozumí mezi sebou všechny strany.	<p>Zahrňte role (kdo dělá co), odpovědnosti (každá strana bude brána v úvahu), závazky (jaké peníze nebo jiná aktiva každá strana dluží skupině), práva stran (co každá strana obdrží od spolupráce) a duševního vlastnictví.</p> <p>Zahrňte proces řízení obsahující harmonogram pro jeho dosažení; proces rozlišení pro různé hladiny a řešení problémů a postup eskalace.</p>

Vytvořte proces řízení	Když chcete dosáhnout všech cílů procesu řízení	<p>Standardizujte procesní iniciativy (v případě potřeby stanovte postupy a nástroje).</p> <p>Propojte s dalšími klíčovými obchodními iniciativami.</p> <p>Podporujte neustálé zlepšování podnikatelských procesů.</p> <p>Definujte role a odpovědnosti procesu.</p> <p>Určete vlastníka procesu.</p> <p>Pokud již neexistují, vytvořte procesy řízení změn.</p> <p>Staňte se agilní organizací v reakci na změnu.</p> <p>Podporovat kvalitu procesních iniciativ.</p>
Rozhodněte se, které vhodné nástroje použijete pro sdílení výsledků	Když generujete výsledky, které chcete sdílet se svými partnery	<p>Existuje mnoho potenciálních kanálů spolupráce, např. telefon, setkání, rychlé zasílání zpráv, e-mail, fórum, Wiki, sdílení souborů.</p> <p>Definujte nástroje a kanály pro každý druh činností spolupráce v rámci organizace.</p> <p>Sledujte, co se stalo a kdy. Pokud nastanou významné změny, pak je všichni uvidí.</p>

4.1 Jak mi spolupráce pomůže, aby mé podnikání bylo více inovativní?

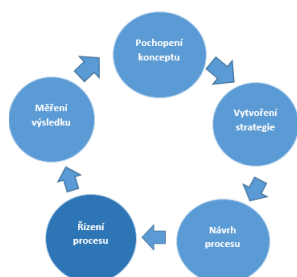
Můžete se rozhodnout pro spolupráci v různých fázích inovačního procesu. Například, možná nemáte žádný problém přijít se skvělým nápadem (zejména pokud používáte tipy v INCREMENTA Creativity Guidebook!). Ale v pozdější fázi procesu se rozhodnete, že potřebujete pomoci vyřešit problém. Vzhledem k tomu, že všechny fáze inovačního procesu jsou důležité, je spolupráce užitečná.

Inovace je implementace nového nebo významně zdokonaleného produktu, služby, procesu nebo pracovní praxe. Zahrnuje výběr, rozvoj a úspěšné provádění kreativních nápadů a řešení jakýchkoli praktických problémů, které vám brání v realizaci myšlenky. Jinými slovy, jde o praktickou aplikaci tvůrčího nápadu



Inovace je praktickou implementací kreativního nápadu

5 Jak mohu řídit proces spolupráce ?



Mnoho kulturních překážek spolupráce je v rámci organizací stejně rozšířené. Bylo navrženo, že informace mohou proudit snadněji mezi, řekněme, vývojáři softwaru z různých společností, kteří se scházejí na grilu, než mezi lidmi z různých oddělení v rámci stejné organizace. Organizace proto musí vytvořit kulturu sdílení a často překonat politický odpor vůči práci napříč silami

Spolupráce je náročná. Nejde o útulné, spokojené vztahy bez neshod. Jde o kultivaci toho nejlepšího a náročného myšlení, o překonání mezí vztahu při hádání a napadání, zkoumání a testování, poslechu a reflexi. Toto je prostředí kontrastu - akce a reflexe, bezpečnosti a rizika, zkoušek a odměny. Měla by to však být také kultura tepla a úcty, pokory a pýchy, citlivosti a pevnosti. Výzvou, kterou máme, je to, že lidé budou na tento problém pohlížet s různými perspektivami - odrážejí jejich zkušenosti, okolnosti a dovednosti.



Jaké faktory podle vás mohou spolupráci ovlivnit ?

Spolupráci může ovlivnit mnoho faktorů jako je strategie, komunikace a kultura. Přečtěte si prosím krátkou diskuzi o některých hlavních faktorech.

5.1 Kritické faktory úspěchu

Při řízení spolupráce musíte zvážit následujících 5 klíčových faktorů:

Vedení lidí
Kultura

Komunikace

Struktura
Najít správného
partnera

5.1.1 Kultura

Společnosti, které vytvářejí kulturu a klima pro vytváření, přenos a využívání znalostí, fungují lépe. Kultura je sbírka základních hodnot a systémů víry, které dávají organizacím smysl a je vytvořena z široké škály vnitřních a vnějších vlivů, z nichž některé je obtížné zvládnout. Kultura vaší organizace může buď pomoci, nebo omezit spolupráci.

Můžeš:

1. rozvíjet viditelné propojení mezi sdílením znalostí a praktickými obchodními cíli
2. integrovat vytváření a přenos znalostí do stávající klíčové obchodní iniciativy
3. sladit struktury odměňování a uznávání za účelem podpory přenosu a opětovného použití znalostí
4. pokuste se podpořit důvěru, spolupráci a řešení konfliktů ve vašem podnikání.

5.1.2 Vedení lidí

Efektivní vedení je důležité pro úspěšnou spolupráci a inovace. Vůdci mohou ovlivnit skupinu, aby dosáhla svých cílů tím, že stanoví a komunikuje cíle, buduje důvěru a inspiruje týmovou práci definující jasný účel a strategický záměr.

Můžeš:

1. Udělejte z inovací pravidelný bod pro diskusi
2. Zajistěte, aby některé z vašich prostředků směřovaly na inovativní projekty.
3. Zajistěte, aby pracovníci měli čas a školení potřebné ke spolupráci.
4. Stanovte očekávání a připravte se na slyšení nejrůznějších pohledů.
5. Dejte lidem čas na vyřešení problému sami.
6. Ponechte prostor pro konflikty a neshody.
7. Zajistěte transparentnost komunikace a řešení problémů.



Můžete také vyzkoušet následující techniku řešení problémů v oblasti spolupráce, protože přijetím řešení problémů v oblasti spolupráce s jasnými cíli budou vůdci častěji objevovat inteligentní a kreativní řešení, která týmu pomohou v jeho poslání:

Action	Description	How collaboration helps
Najít problém	Určete původ problému, co se stalo a proč se to stalo	Rozšiřte své zaměření. Naplánujte integrovaný přístup, který bere v úvahu role a cíle všech klíčových lidí, kterých se to týká.

Hledání faktů	Najděte čas najít to, co se pokazilo, jaká jsou možná řešení, která byla vyzkoušena.	V závislosti na povaze problému použijte techniky ke sběru co největšího množství informací (mluvte s klíčovými informátory, pozorujte, pohovoruje, provádějte výzkum.)
Definujte problém	Najděte kořen problému.	Pokud opravíte pouze to, co vidíte na povrchu, problem se téměř jistě vrátí a bude třeba jej opravit znovu a znovu. Takže zapojte ostatní, abyste se dostali ke kořenu.
Najděte nápad	Vyjmenujte možné strategie řešení problémů spolu s riziky a přínosy spojenými s každou z nich	Zapojte ostatní do seznamu možných strategií řešení problémů spolu s riziky a přínosy s nimi spojenými.
Výběr a hodnocení	Přečtěte si případové studie, rozhovory s odborníky a hraní online herních simulačních her	Přečtěte si případové studie, rozhovor s odborníky a hraní online herních simulačních her.
Plánování	Před implementací řešení zhodnoťte jeho dopad.	Proveďte malý průzkum a změřte reakci. Získejte názor, zejména od zkušenějších lidí.
Prodej myšlenky	Povězte svůj nápad ostatním členům týmu	Identifikujte klíčové vlivy ve vaší společnosti nebo vašich zákaznících a ujistěte se, že je dostanete na palubu.
Akce	Aktualizujte své dovednosti v oblasti řízení projektů ?!	Vytvářejte postupné kroky k řešení problému spolu s komunikační strategií pro informování zúčastněných stran a časovou osou pro implementaci.

5.1.3 Komunikace

Spolupráce usnadňuje křížové oplodnění nápadů. Komunikace mezi zaměstnanci a s cizími lidmi stimuluje jejich výkon. Čím lépe tedy budou mít členové vzájemný vztah a s klíčovými outsidersy, tím lepší bude jejich výkon.

5.1.4 Organizační struktura

Struktura vaší organizace je rozhodujícím faktorem úspěchu spolupráce. To zahrnuje definici pravomocí, odpovědností, rolí a úkolů přidělených každému členovi. I když nepracují na tom samém, vaši zaměstnanci se mohou poučit ze zkušeností ostatních a

aplikovat tyto nově nalezené znalosti na svou práci. Zamíchání zaměstnanců umožňuje zaměstnancům ze všech různých sociálních a pracovních prostředí, aby se poučili ze zkušeností svých kolegů z jiné perspektivy. Mohou tak do projektu přinést nové nápady vymyšlením ze své zóny pohodlí.

Při externí spolupráci, i když si každý podnik udržuje svoji vlastní organizační strukturu, je někdy užitečné definovat mezipodnikovou strukturu, která umožní nejen rychlé rozhodování, ale také pomůže zvládnout složitost asociačního sdružení.

Přemýšlet o:

1. Vedení spolupráce
2. Kompatibilita stylů řízení
3. Společné rozhodování
4. Multidisciplinární týmy

Většina aliancí je definována dohodami o úrovni služeb (SLA), které určují, co se každá strana zavazuje poskytovat, spíše než to, co každý doufá, že z partnerství získá. SLA klade důraz spíše na metriky provozního výkonu než na strategické cíle, a až příliš často se tyto metriky stávají zastaralými, když se mění obchodní prostředí. Manažeři aliance nevědí, zda se budou držet původních podmínek, nebo znovu projednat. V té době se vůdci společností vrátili, aby řídili své vlastní organizace, a nesledovali, aby byla zajištěna realizace jejich vize synergie. Střední manažeři koordinující alianci, kteří nemají jasný způsob, jak převést vizi svých vůdců do činy, se jednoduše zaměřují na dosažení provozních cílů SLA namísto práce přes hranice organizace, aby se aliance stala strategickým úspěchem. A protože manažeři obvykle zůstávají v rámci personálních politik a sledují cesty profesního rozvoje své mateřské organizace, nemají malou motivaci k tomu, aby do projektu věnovali hodně energie.

5.1.5 Najít správného partnera

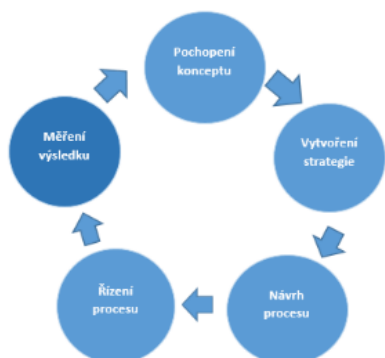
Již jsme diskutovali o důležitosti nalezení správného partnera, ale stojí za to se zde opakovat, protože je to důležité pro úspěšnou spolupráci. Obě strany spolupráce musí určit, co chtějí od partnerství a co jsou ochotny dát, aby toho dosáhly. Rovněž je nezbytné zavést dohodu o spolupráci, aby se zajistilo jasné porozumění mezi všemi stranami.

Měli byste také zvážit další faktory, jako například:

- Držení osobních setkání
- Mít špičkového výkonného sponzora.
- Zajistit, aby účast byla vnímána jako schválená - dokonce povinná.
- Vytváření sdíleného smyslu pro účel.
- Poskytnutí odměny - vlastní nebo jiné - za účast
- Zapojte své zaměstnance na začátku procesu.

6 Změňte dopad – Scorecard spolupráce

6.1 Co to je?



Scorecard je běžný nástroj používaný k vyhodnocení určitých procesů nebo akcí. Možná jste už dříve použili obchodní plán nebo jakýkoli jiný požadavek společnosti. Analýzou výkonnosti určitých aspektů společnosti můžete činit dobře informovaná rozhodnutí na základě údajů získaných z průzkumů a rozhovorů. Scorecard vám pomůže sladit konkrétní části vašeho plánu. Informace na scorecard pocházejí z vyšetřování vedením, zaměstnanci společnosti a klienty, s podrobnými komentáři k výkonu projektu

nebo týmu.

Vyvážená scorecard vám umožní podívat se na podnikání ze čtyř důležitých perspektiv. Poskytuje odpovědi na následující čtyři základní otázky:

- Jak nás vidí zákazníci? (perspektiva zákazníka)
- Na čem musíme vyniknout? (vnitřní perspektiva)
- Můžeme pokračovat ve zlepšování a vytváření hodnoty? (perspektiva inovací a učení)
- Jak se díváme na akcionáře? (finanční výhled)

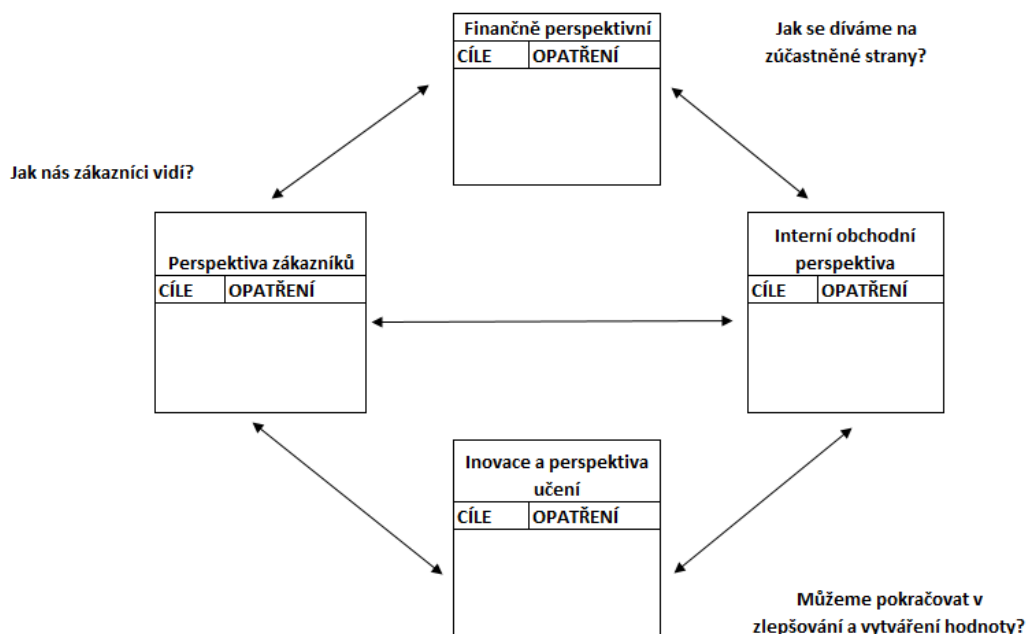


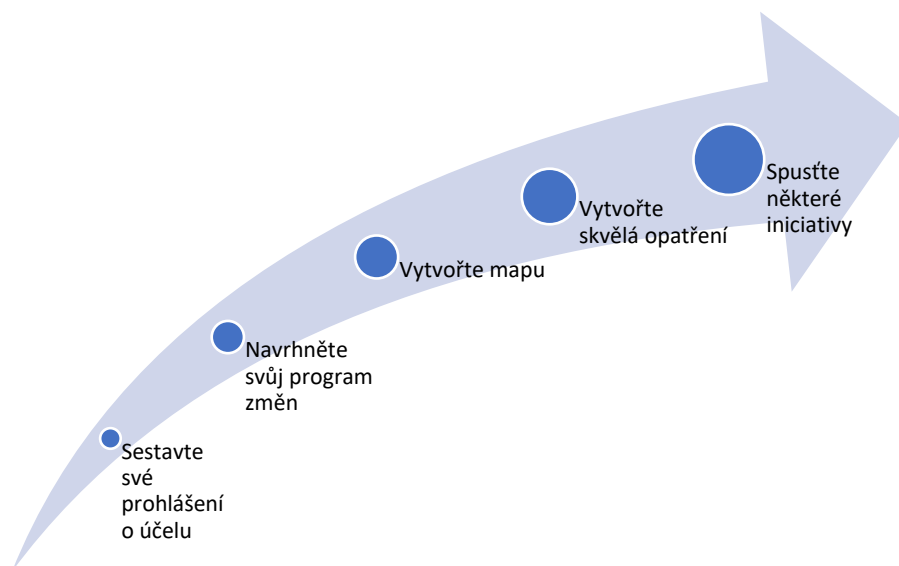
Figure 9: 4 základní posed by the balanced scorecard

Pomocí Balanced Scorecard převed'te své obchodní poslání a strategii na konkrétní cíle a opatření.

6.2 Jak to mohu použít?

Vyváženou scorecard považujte za číselníky a indikátory v kokpitu letadla. Pro složitý úkol navigace a létání v letadle potřebují piloti podrobné informace o mnoha aspektech letu. Potřebují informace o palivu, rychlosti vzduchu, nadmořské výšce, směru, cíli a dalších ukazatelích, které shrnují současné a předpovězené prostředí. Spoléhání se na jeden nástroj může být fatální. Podobně složitost řízení organizace dnes vyžaduje, aby manažeři mohli sledovat výkon v několika oblastech současně.

Pojďme se podívat na kroky, jak vytvořit Balanced Scorecard.



6.2.1 Sestavte své prohlášení o účelu

Údaj o účelu jasně vyjadřuje, jak se budete lišit od konkurence, a měl by zahrnovat tři různé aspekty:

1. Cíl
2. Výhoda
3. Oblast působnosti.

Zjednodušeně řečeno, vaše prohlášení o účelu říká světu, co budete dělat (váš cíl), jak budete vyhrávat (váše výhoda) a kde to budete dělat (váš rozsah).

6.2.2 Navrhněte svůj program změn

Pokud prohlášení o účelu vypadá směrem ven, agenda změn vypadá směrem dovnitř. Co potřebujete, abyste se ve své organizaci zlepšili, abyste dosáhli prohlášení o účelu? Jaké

páky můžete zatáhnout za změnu? Vaše agenda změn je jednoduchá reprezentace změn, ke kterým dojde ve vaší organizaci při provádění vaší strategie.

6.2.3 Vytvořte mapu

Bez mapy, která vás dovede k cíli, je velmi snadné na vaší cestě k provádění strategie provést spoustu chybných odboček. Strategická mapa je jednoduchá jednostránková vizuální reprezentace vašich strategických cílů s vazbami příčin a následků. Maloval obrázek vaší strategie, aby ji všichni mohli pochopit.

6.2.4 Vytvořte velká opatření

Až budete mít mapu, je čas přemýšlet o opatřeních. Opatření dělají dvě věci: Pomáhají vám řídit (porozumět tomu, co nefunguje) a pomáhají vám motivovat (lidé reagují na to, co se měří, i když na to není vázána kompenzace.) Vyberte opatření, která vám pomohou řídit vaši strategii.

6.2.5 Zahajte některé iniciativy

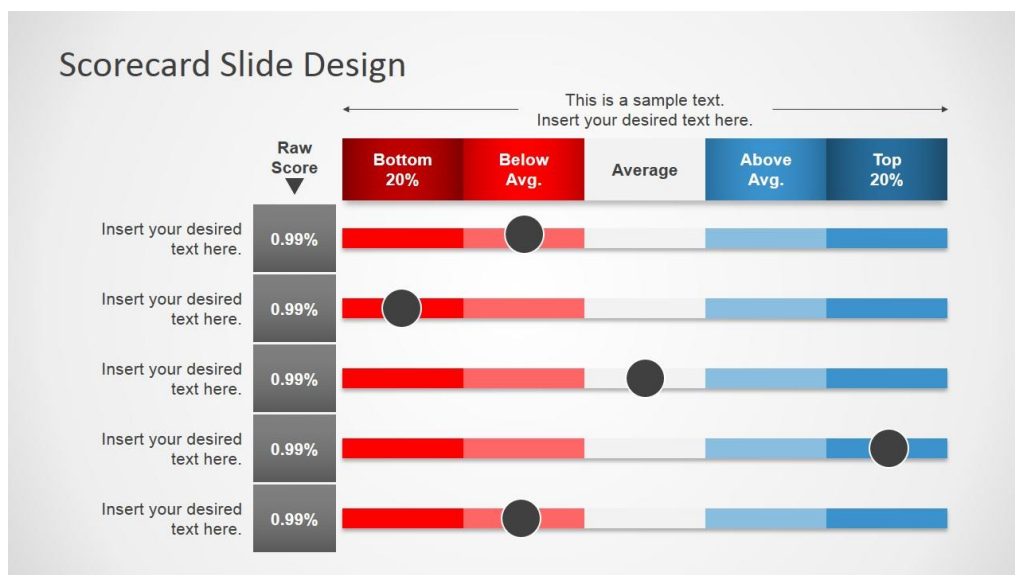
Iniciativy (nebo projekty) jsou místem, kde ožívá vaše strategie. Jaké projekty potřebujete k zahájení této strategie? A stejně důležité je, jaké věci přestanete dělat, abyste se zaměřili na svou strategii?

6.2.6 Prezentujte informace

Použili jsme **Scorecard snímky pro PowerPoint**, protože jsou ideální pro hodnocení zaměstnanců a firemní zprávy. Jsou široce dostupné. Můžete upravovat data a grafiku na výsledkové kartě tak, aby odpovídala vašim vlastním specifikacím. Snímek PowerPoint je přizpůsobitelný a snadno přizpůsobitelný, ale můžete použít jakoukoli jinou šablonu, kterou považujete za užitečnou.

Informace lze prezentovat třemi způsoby, při použití stejného formátu tabulky. První typ používá hvězdy k označení skóre na stole. Pro snadnou identifikaci jsou sloupce zvýrazněny jasnými barvami. Druhý typ obsahuje stejné hvězdy, ale nemá zvýrazněné sloupce. Sloupce v posledním snímku jsou zobrazeny červeně, šedě a modře. Konkrétní body jsou znázorněny šedými kruhovými tvary PowerPoint.

Figure 10 Příklad designu prezentace Scorecard



Chcete-li použít vyváženou scorecard, měli byste definovat cíle pro čas, kvalitu a výkon a služby a poté je převést do konkrétních opatření.

Zde je příklad toho, jak ho vedoucí pracovníci ECI používali. Stanovili následující obecné cíle pro výkon zákazníků: získajte standardní produkty, které budou na trhu uvádět dříve, zkrátit dobu potřebnou pro uvedení na trh, stát se dodavatelem výběru zákazníků prostřednictvím partnerství s nimi a vyvíjet inovativní produkty šité na míru potřebám zákazníků. Manažeri převedli tyto obecné cíle do čtyř specifických cílů a pro každý z nich určili vhodné opatření jako v následujícím diagramu. Ke sledování konkrétního cíle poskytování nepřetržitého proudu atraktivních řešení měřila ECI procento prodeje z nových produktů a procento prodeje z proprietárních produktů. Tyto informace byly k dispozici interně. Ale některá další opatření donutila společnost získat data zvnějšku. Pro posouzení, zda společnost dosáhla svého cíle poskytovat spolehlivé a pohotové dodávky, se společnost ECI obrátila na své zákazníky.

Zde je příklad výstupu:

ECI's Balanced Business Scorecard			
Finanční výhled		Výhled zákazníků	
CÍLE	OPATŘENÍ	CÍLE	OPATŘENÍ
Přežít	Cash Flow	Nové produkty	Procento prodeje z nových produktů
Povést se	Kvartální růst tržeb a provozní výnosy podle divizí		Procento prodeje z proprietárních produktů
Prosperovat	Zvýšený podíl na trhu a ROE	Reaktivní nabídka	Včasná dodání (definované zákazníkem)
		Přefovaný dodavatel	Podíl klíčových účtů
			Hodnocení podle klíčových účtů
		Vztah se zákazníky	Počet kooperačních inženýrských úsilí
Interní obchodní výhled		Inovace a perspektiva učení	
CÍLE	OPATŘENÍ	CÍLE	OPATŘENÍ
Technologická schopnost	Výroba geometrie vs. konkurence	Technologické vedení	Čas rozvíjet další generace
Výrobní			

Figure 11: Příklad obchodního balanced scorecard

6.3 Konec čtení začátek vaší spolupráce!

Nyní byste měli pochopit, že spolupráce je pro vás a vaše podnikání dobrá. Může vám pomoci získat nové dovednosti, vyřešit problémy pomocí různých poznatků a zlepšit vaše příležitosti pro kreativitu a inovace.

Během čtení těchto materiálů jste přemýšleli o:

- Jak je řízení spolupráce v souladu s inovacemi
- Jak můžete těžit z řízení spolupráce
- Jaký typ spolupráce můžete použít ve vaší organizaci
- Jak můžete použít proces spolupráce ve vaší organizaci
- Jak můžete najít vhodné partnery pro spolupráci

- Jaké faktory ovlivňují proces spolupráce ve vaší organizaci.

Celkově jste se dozvěděli, že kooperativní vedení je v dnešních vysoce propojených, týmově založených a partnerských obchodních prostředích stále důležitějším zdrojem konkurenční výhody. Také jste se dozvěděli, že určité faktory jsou životně důležité pro úspěšnou spolupráci. Zatímco některé faktory, jako je kultura, vedení, organizační struktura a komunikace, jsou životně důležité pro interní i externí spolupráci, nejdůležitější pro externí spolupráci je nalezení správného partnera.

Inovace mohou vycházet z interakcí mezi lidmi s různými dovednostními sadami a zkušenostmi, kteří buď řeší problémy, nebo vytvářejí nápady, které vytvářejí hodnotu. Spolupráce je velmi důležitá pro zvýšení inovačního potenciálu a jako taková je pro inovaci životně důležitá.

Na velmi vysoké úrovni nyní víte, že můžete úspěšně spolupracovat následujícím způsobem:

- vybrali správného partnera
- dohodnout sdílené úmysly
- definovat jednu definici úspěchu
- vytvořit sdílenou úroveň zapojení
- stanovením společných cílů vyjednáváním
- rozdělte celý úkol na menší úkoly
- distribuovat úkoly majitelům k dokončení a konečně
- kombinovat práci a získat výsledek, který je lepší, než byste mohli dosáhnout sami.
- Pokud zlepšujete interní spolupráci, je skvělý nápad přivést s sebou své zaměstnance a zajistit, aby se cítili součástí procesu.

Nyní byste měli mít také několik praktických strategických nástrojů, které můžete po celou dobu použít, jako je vyvážená bodovací karta, která převede vaši obchodní misi a strategii na konkrétní cíle a opatření a proces spolupráce v oblasti inovací.

Doufáme, že nyní budete mít jistotu, že tyto materiály použijete ke zlepšení spolupráce a využití výhod pro vaše podnikání.



www.shutterstock.com · 344191121