

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI



OBSAH

Představený / vedoucí / manažer (jak být úspěšný a spokojený?)	5
Role a funkce manažera	8
Autorita manažera	10
Přístupy k vedení lidí	13
Vedení a řízení lidí	15
Transakční a transformační vedení	16
Týmová spolupráce	19
Rozhodování a řešení problémů v týmu	21
Týmové role dle M. Belbina	23
Vedení lidí – shrnutí	26
Průběh komunikace	27
Druhy komunikace	29
Předpoklady efektivní komunikace	29
Komunikační bariéry	30
Komunikační nástroje a techniky	33
Komunikace s různými typy lidí	37
Struktura sdělování informací	38
Úspěšné jednání s lidmi – shrnutí.....	39
Motivace	40
Stimulace	42
Co lidi motivuje	43
Přístupy k motivaci	45
Motivace cílem a účastí v týmu	49
Vztah mezi motivací a výkonností	50
Praktická doporučení a přístupy k motivaci	52
Zpětná vazba	53

Pochvala a kritika	54
Zpětnovazebný rozhovor	58
Postup a pravidla vedení zpětnovazebného rozhovoru	59
Zpětná vazba – shrnutí	61
Delegování v kontextu situačního vedení	62
Delegování	63
Příprava delegování a výběr zaměstnanců pro delegování.....	66
Postup delegování – 7 kroků	68
Podpora účinného delegování	69
Zásady zadávání úkolů	70
Kontrola úkolu	72
Doporučená literatura.....	75

PŘEDSTAVENÝ / VEDOUCÍ / MANAŽER

Jak být úspěšný a spokojený?

DEFINIČNÍ ZNAKY

	má vůli vést
	rozhoduje a nese odpovědnost
	vytváří podmínky pro svůj tým
	rozvíjí členy svého týmu
	výsledků dosahuje prostřednictvím práce svého týmu

ABY TÝM DOSÁHL VÝSLEDKU MUSÍ:

- mít jasně definovaný cíl,
- být dobře organizovaný a vedený.



PŘEDPOKLADY OPTIMÁLNÍHO VÝKONU:

- **víra v sebe** – sebedůvěra,
- **víra ve společenství**, jehož jsem součástí, např. v tým,
- **víra ve smysl a produkt vlastní práce**, např. ve službu, kterou poskytují.

SEBEPOZNÁVÁNÍ – JAK NA TO?

- introspekce (málo objektivní),
- objektivizované metody (testy),
- **zpětná vazba** od okolí.

Kdo chce druhé vést a ovlivňovat, musí nejprve dobře znát sám sebe.

CO BY MĚL VEDOUCÍ O SOBĚ ZNÁT?



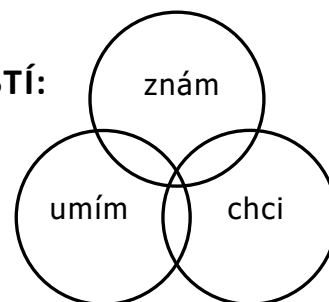
PŘEDPOKLADY PRACOVNÍ A OSOBNÍ SPOKOJENOSTI:

- fyzické zdraví,
- psychické zdraví,
- sociální zdraví.



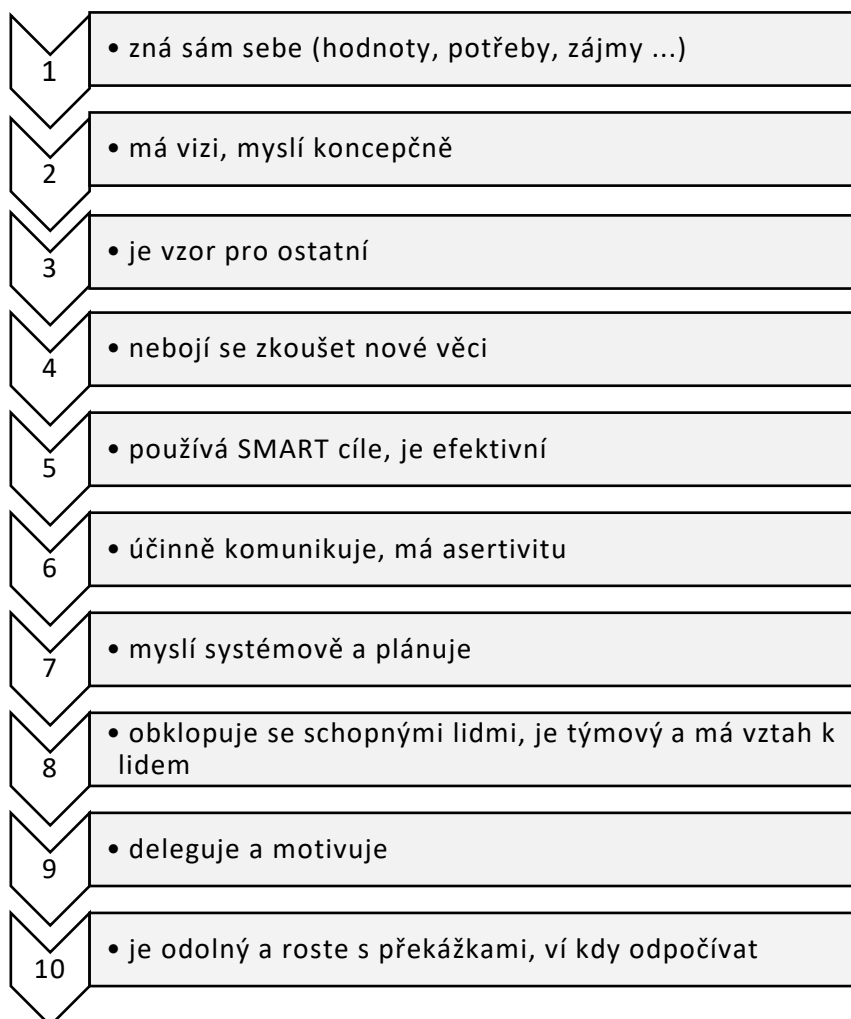
PŘEDPOKLADY ROZVÍJENÍ VLASTNÍCH SCHOPNOSTÍ:

- znalosti,
- dovednosti,
- vůle realizovat své záměry.



Manažer nemusí být oblíbený, ale musí být respektovaný.

CO DĚLÁ ÚSPĚŠNÝ MANAŽER – DESATERO:



K TOMU POTŘEBUJE:

- rozumět psychice podřízených a jejich motivaci,
- získat loajalitu svých podřízených a vytvořit soudržný tým,
- mít i neformální autoritu,
- mít důvěru svých podřízených.

JAK ZÍSKAT DŮVĚRU?

- důvěryhodným transparentním jednáním,
- pracovními výsledky a odborností,
- jednotou slov a činů,
- lidským přístupem a zájmem o podřízené.



ROLE A FUNKCE MANAŽERA

Od manažera se očekává, že

- bude vědět „jak na to“,

a především to, že

- dokáže svůj tým nasměrovat tak, že jeho členové sami najdou nejlepší řešení.

3 ROLE MANAŽERA:

interpersonální	informační	rozhodovací
• představitel • vůdce • prostředník	• příjemce • šířitel • mluvčí	• podnikatel • řešitel problémů • distributor zdrojů

FUNKCE VEDOUCÍHO:

Funkce vedoucího jsou typické úkoly, které vedoucí ve své práci řeší.

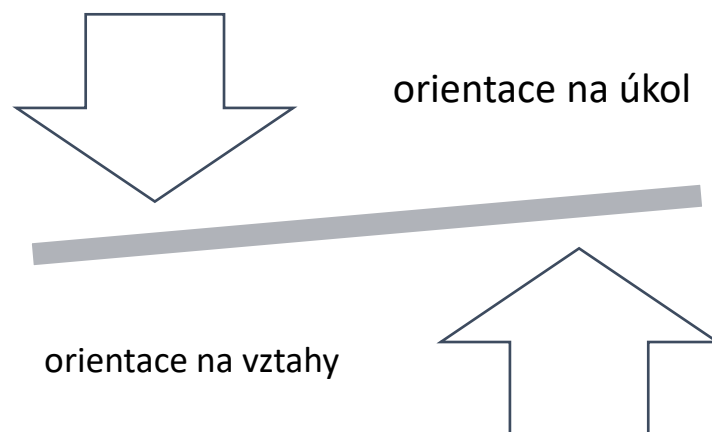
plánování	• stanovení cílů a cest k jejich dosažení
organizování	• činnosti, které mají zajistit splnění plánovaných cílů
personalistika	• získávání, využívání a udržení si potřebných pracovních sil
vedení lidí	• schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat
kontrola	• proces sledování, měření a hodnocení dosažených výsledků

MANAŽER VE VZTAHU K PODŘÍZENÝM ZAJIŠŤUJE, ŽE PODŘÍZENÍ:

- znají svou profesní roli a usnadňuje jim identifikaci s ní,
- znají **své cíle a cíle organizace** a **povzbuzuje ambice** jich dosáhnout,
- vědí, co se od nich očekává a znají „**základní pravidla hry**“,
- mají **možnost poradit se** a získat povzbuzení,
- mají **dostatek informací** k práci,
- mají vedoucího jako **vzor**.

**Manažer je zodpovědný za to, aby se věci staly.
Tzn., aby dosáhl cílů organizace a za tím účelem kombinuje
zdroje materiální, informační, finanční a lidské.**

Nejlepších výsledků dosahují v práci ti manažeři, u nichž je odborná způsobilost zaměřená na **plnění úkolů** doplňována stejnou mírou **péče o podřízené**.



AUTORITA MANAŽERA

Způsob, jakým vedoucí jedná se svými podřízenými se odráží na jeho autoritě.

Lidi je možno **řídit** i **vést**. Každý z těchto způsobů má své opodstatnění a je zapotřebí používat jej s ohledem na situaci, kulturu organizace a s ohledem na konkrétního zaměstnance.

FORMÁLNÍ

- plyne z postavení v hierarchii
- odvozená od pravomocí
- je to formální moc činit rozhodnutí a očekávat, že budou plněna
- stačí pro zajištění jednoduchých úkolů

NEFORMÁLNÍ

- plyne z
 - odborných kvalit
 - důsledného přístupu
 - životních postojů
 - morálních norem
 - pozornosti vůči lidem
 - podílu na utváření vztahů v týmu

ZDROJE

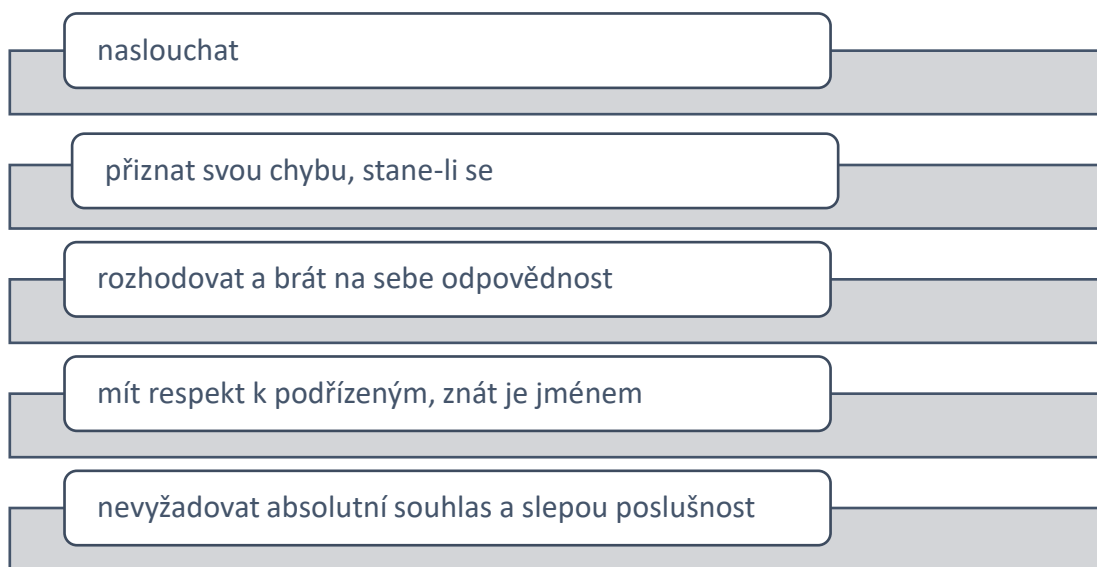
- statut
- odměny
- sankce
- kontakty

ZDROJE

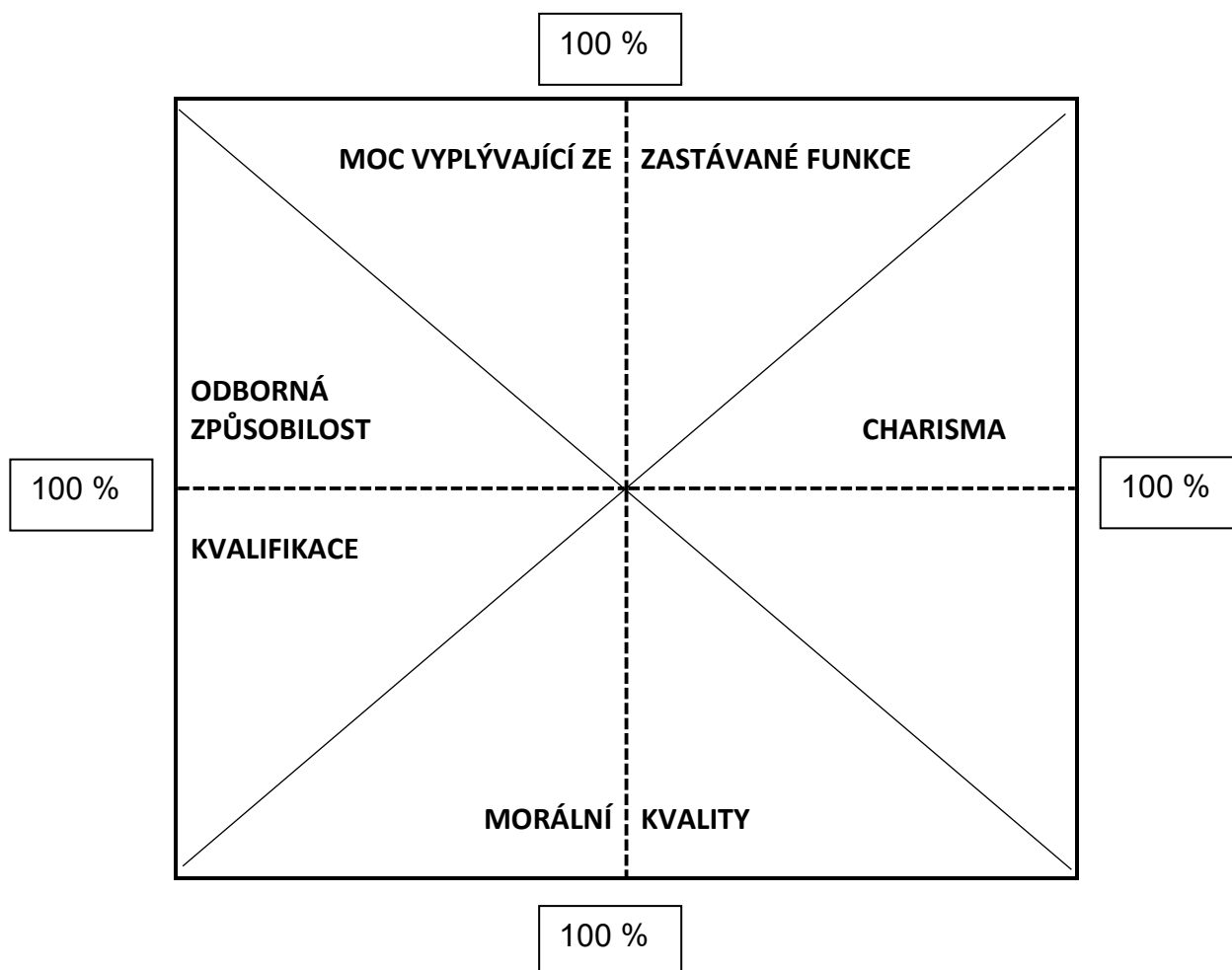
- informovanost
 - odbornost
 - charisma
 - kontakty



JAK ZÍSKAT PŘIROZENOU AUTORITU?



ZDROJE AUTORITY MANAŽERA:



ODLIŠNOSTI VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ:

Při řízení lidí vedoucí:

- používá zejména příkazů, úkolování a kontroly,
- využívá své formální autority.



Při vedení lidí se vedoucí:

- zaměřuje na aktivizaci, motivování a ovlivňování lidí, včetně jejich rozvoje,
- využívá své formální, ale i neformální autority.

PŘEDPOKLADY ÚČINNÉHO VEDENÍ LIDÍ:

- znalost sebe sama,
- znalost svých spolupracovníků a podřízených,
- znalost jednotlivých přístupů k vedení lidí.

**Můžete lidi přinutit, aby něco udělali,
ale nedokážete je přinutit, aby to chtěli udělat.**

Karel Čapek



PŘÍSTUPY K VEDENÍ LIDÍ

Při vedení lidí neexistuje jediný správný styl. Je dobré vědět o různých možnostech. a využívat je podle aktuálních podmínek.

TEORIE X

- vychází z předpokladu, že lidé pracují především proto, aby získali prostředky obživy, preferují pasivitu a nemají výraznější ctižádost, mají vrozenou nechuť k práci,
- starají se jen o vlastní prospěch a nezajímají se o cíle organizace,
- nedá se jim věřit a nechtějí se měnit.

TEORIE Y

- naopak předpokládá, že člověk má přirozený sklon k práci a pociťuje potřebu uplatnit se a přijímat zodpovědnost,
- práce je pro lidi přirozená, milují práci a vyhledávají ji,
- lidem se dá bez obav věřit, kontrolují a motivují se sami,
- jsou připraveni se změnit.

Manažer při vedení lidí uplatňuje direktivní přístup (teorie X), nebo přístup participativní či volný (teorie Y).



TRADIČNÍ STYL VEDENÍ LIDÍ:

AUTOKRATICKÝ (DIREKTIVNÍ) STYL

Manažer:

- rozhoduje sám, silou své formální autority,
- komunikuje pomocí příkazů a vyžaduje disciplínu,
- využívá spíše sankcí (negativní motivace), než odměn,
- používá časté kontroly.



DEMOKRATICKÝ STYL

Konzultativní

Manažer:

- konzultuje úkoly se spolupracovníky, avšak rozhodnutí provádí sám,
- převážně využívá pozitivní motivace,
- snaží se být příkladem pro spolupracovníky,
- kontroluje výběrově,
- toleruje některé chyby.

Participativní

Manažer:

- umožňuje spolupracovníkům podílet se na rozhodování, deleguje na ně část svých pravomocí,

VOLNÝ STYL (LAISSEZ FAIRE)

~~Manažer:~~

- ponechává spolupracovníkům výraznou volnost (sami si stanovují své cíle a postupy jejich dosažení),
- předává spolupracovníkům informace a zprostředkovává potřebné informace a kontakty.

VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

Lidi je možno **řídít** i **vést**. Každý z těchto způsobů má své opodstatnění a je zapotřebí používat jej s ohledem na danou situaci, celkový rámec firemní kultury a s ohledem na konkrétního zaměstnance.



ODLIŠNOSTI VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ:

Při řízení lidí vedoucí:

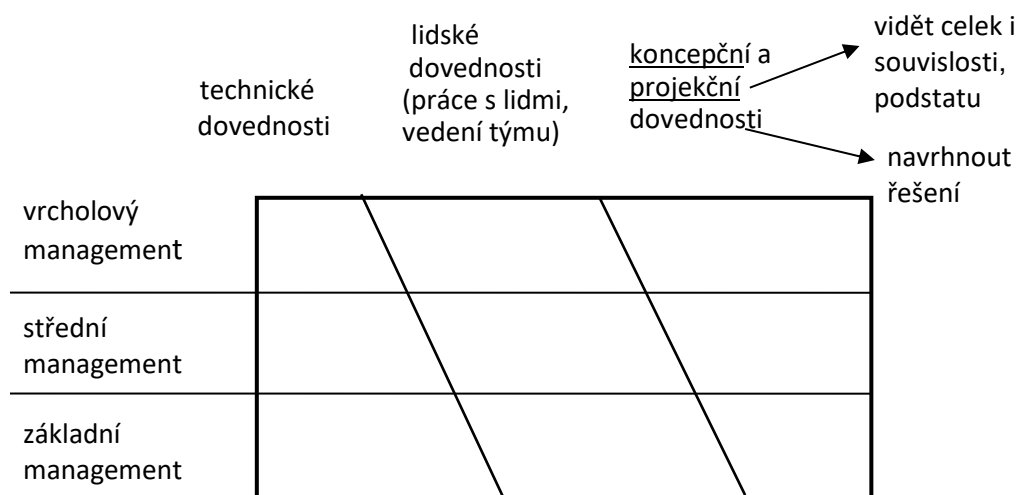
- používá zejména příkazů, úkolování, kontroly a formální autority.

Při vedení lidí se vedoucí:

- zaměřuje na aktivizaci, motivování a ovlivňování lidí, včetně jejich rozvoje,
- využívá své formální, ale i neformální autority.

K ZÁKLADNÍM MANAŽERSKÝM DOVEDNOSTEM PATŘÍ:

- dovednosti **technické** (odborné) - znalost metod a postupů, zběhlost v činnostech,
- dovednosti **lidské, komunikační** – schopnost pracovat s lidmi a vést tým,
- dovednosti **koncepční a projekční** – **schopnost** vidět souvislosti, podstatu a navrhnout efektivní řešení.



TRANSAKČNÍ A TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ

TRANSAKČNÍ VEDENÍ / ŘÍZENÍ:

Manažer vede pomocí výměny (transakce) „něco za něco“, tzn. „za výkon odměnu“. Využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků.

Transakční vedení může mít formu:



ŘÍZENÍ VÝJIMKOU (HROZÍCÍ POSTIH)

- reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy
- v případě odchylky od standardu vedoucí nasazuje výjimečná opatření - přeřazení pracovníka, postihy apod.

PODMÍNĚNÉ ODMĚNY

- motivace příslibem výhod při dosažení dobrých výsledků
- výhody mohou být finanční, materiální nebo může jít také o lepší práci nebo postavení

TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ:

Manažer, který využívá transformační vedení, se opírá o velmi jasnou představu budoucího stavu, tj. o **vizi**. Jedná s lidmi z pozice partnera, dokáže ostatní přesvědčit a získat si je. Transformační vedení pracuje nejen s racionální podstatou, ale také s emocemi. Transformační manažer vede lidi pomocí:

CHARISMA

- silný emocionální vztah založený na úctě, uznání, obdivu, důvěře
- součást sociální zralosti manažerů
- nadšení ve vztahu k budoucím pracovním úkolům
- dokáže pro splnění úkolu obětovat mnoho
- čelí překážkám a je ochoten s nimi bojovat

CITOVÉ POVZBUZENÍ

- využití emocionálních prostředků
- apel na důležitost úkolu
- povzbudivé chování stimuluje nadšení mezi podřízenými a vytváří jejich vlastní důvěru ve schopnost dosáhnout cíle

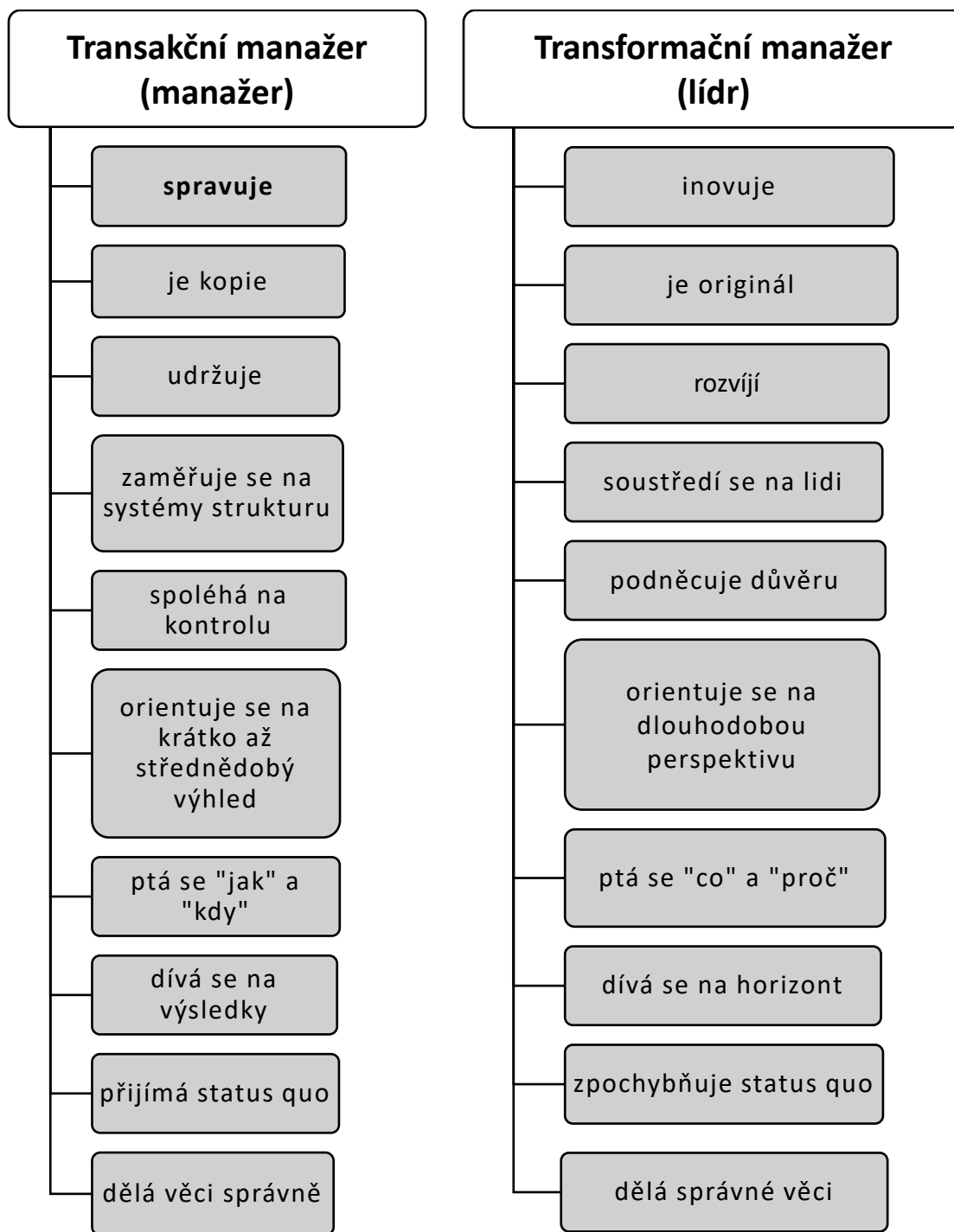
OSOBNÍ ÚCTA

- sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání
- jednání s podřízenými jako sobě rovnými i přes rozdíly v postavení a zkušenostech
- individuální přístup k podřízeným

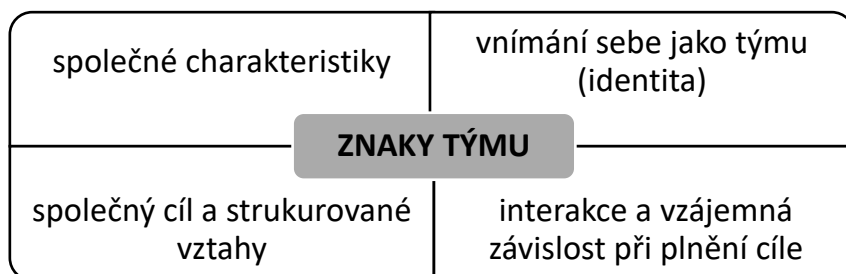
STIMULACE MYŠLENÍ (INTELEKTUÁLNÍ STIMULACE)

- schopnost představovat si prozatím neexistující budoucí vývoj a současně schopnost přenést ho na další lidi

Příklady rozdílů mezi manažerem a lídrem:



TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

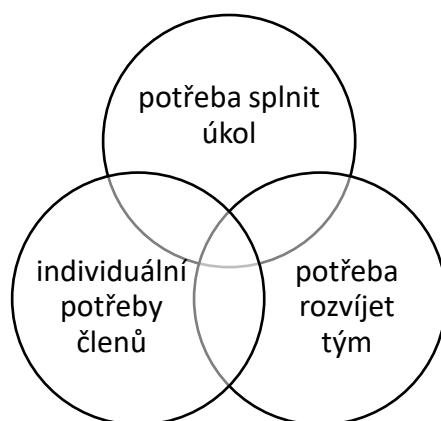


PODMÍNKY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE:

- vymezení pravomoci týmu,
- optimální velikost týmu,
- příznivé složení členů týmu,
- správné vedení týmu,
- dobrá komunikační atmosféra.



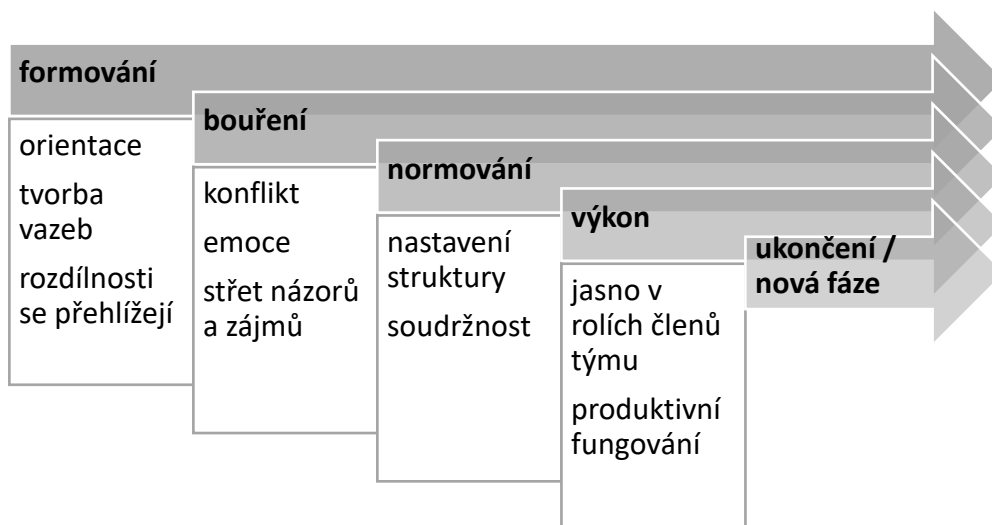
Účinná spolupráce předpokládá splnění tří kategorií potřeb:



K úspěšné práci v týmu člověk potřebuje:

- pochopit cíl týmu,
- vědět, co se od něj očekává,
- zjistit, jakou roli, kdo zastává,
- zjistit psané i nepsané normy a přizpůsobit se jim.

FÁZE ŽIVOTA TÝMU:



NEGATIVNÍ JEVY V TÝMU:

- zahálení a vyhýbání se účasti na společné činnosti,
- skupinová mysl,
- ztráta zájmu o dění v týmu,
- nespokojenost s možností participace na dění a rozhodování v týmu,
- nezvládnuté vedení týmu,
- neproduktivní či neřešené konflikty.



ABY BYL TÝM EFEKTIVNÍ, POTŘEBUJE ČLENY ZAMĚŘENÉ NA:

- **výsledky** – lidé s energií, otevření výzvám, soutěživí, sebevědomí
- **vztahy** – společensky smělí a aktivní lidé, spolupracující, potřebují být mezi lidmi
- **proces** – lidé systematičtí, dbající na termíny, respektující dané postupy
- **inovace** – lidé s komplexním pohledem na věci, zvědavý, analytičtí, potřebující pestré úkoly a možnost tvořit a inovovat
- **pragmatismus** – lidé přímí až přímočaří, dokážou sdělit nepopulární věci, preferující ustálený provoz, výkonní realizátoři, zavádějí vize do reality.

ROZHODOVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V TÝMU

Předpokladem úspěšného vyřešení problému je jeho správná formulace.



TECHNIKY PODPORUJÍCÍ GENEROVÁNÍ NÁPADŮ:

Brainstorming

- seznámte skupinu s pravidly brainstormingu (nehodnotit, originálně, co nejvíce, otevřenost)
- je vhodné zařadit i přestávku, během které mohou účastníci diskutovat,
- hodnocení nápadů probíhá ideálně po delší pauze (druhý den), může být provedeno pouze v užší či jiné skupině

Informační bank

- účastníci sedí u jednoho stolu
- dostanou lístky, na každý lístek napíše jednu myšlenku nebo nápad a položí jej textem dolů do "banku" uprostřed stolu
- každý píše tak dlouho, dokud má nápady
- poté se může inspirovat lístky kolegů, které si vytáhne z "banku"
- doba práce je cca 15 minut, facilitátor podněcuje tvorbu myšlenek

Rozdělení na malé skupiny

- malá skupina = větší otevřenost a menší ostych
- jasně skupinám stanovte, na co se mají v diskusi zaměřit
- dbejte na to, aby každá skupina měla svého zapisovatele

Metoda 6 - 3 - 5

- účastníci ve skupinách po šesti (lze i menší) u společného stolu
- každý účastník dostane papír, na který má napsat tři nápady za pět minut
- papír pak pošle kolegovi po levici a dostane papír od člověka po pravici
- přečte si a doplní nápady, posílá dál
- postup se opakuje, dokud každý nedostane zpět svůj papír

ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ:

Hlasování většiny

- vhodné pro jednodušší a méně významné problémy

Rozhodnutí menšiny

- skupina s pravomocí rozhodnout může být vybrána většinou nebo má formální moc rozhodnout ze své pozice

Názor odborníka

- pravomoc rozhodnout má osoba s adekvátními zkušenostmi a znalostmi
- musí být uznána týmem

Pětiprstá shoda

- facilitátor vysvětlí, že až napočítá do tří, zvedne každý z účastníků zvolený počet prstů
- 5 - zcela souhlasím, 4 - souhlasím, 3 - vnímám výhody i nevýhody, ale jsem ochoten souhlasit se skupinou, 2 - nesouhlasím, 1 - jsem proti
- pokud každý ukáže 5, 4 nebo 3, dosáhli jsme shody
- účastníci s body 1, 2 vysvětlí své důvody nebo alternativu
- hlasuje se znovu
- pokud nedojde k rozhodnutí, rozhoduje většina

Rozhodnutí osobnosti

- rozhoduje ten, kdo zodpovídá za činnost skupiny

výhody týmové práce a rozhodování	nevýhody / rizika týmové práce a rozhodování
• víc hlav, víc rukou • vzájemná inspirace • vyšší psychická odolnost týmu vůči útokům • sdílení informací • nižší subjektivita rozhodnutí • vyšší přijatelnost rozhodnutí • seberealizace díky spoluúčasti	• tlumení námitek a nesouhlasu • velká rozdílnost názorů → nepružnost rozhodování • přílišná dominance některých členů → snížení tvořivosti a zapojení • společná odpovědnost → oslabení individuální odpovědnosti

TÝMOVÉ ROLE DLE M. BELBINA

Členové týmu přirozeně přebírají ty role, které nejlépe odpovídají jejich osobnostním vlastnostem. Většina rolí neexistuje v čisté podobě, ale prolíná se. **Pro efektivní tým je charakteristické zastoupení všech, či alespoň většiny, následujících rolí:**



TVŮRCI TÝMU

Přebírají aktivní vedení a vytvářejí cestu, kterou tým půjde. Jsou silní ve stanovování krátkodobých cílů a mají jasno, pokud jde o priority.

Tuto roli přebírají vysoce motivovaní lidé s množstvím energie a velkou potřebou něco dokázat. Bývají tvrdohlaví a sebevědomí, mají tendenci silně emocionálně reagovat na nezdary. Nevadí jim přijímat nepopulární rozhodnutí. Mezi slabé stránky těchto lidí patří menší tolerance, bývají netrpělivými posluchači a někdy emocionálně reagují, zejména pokud ostatní nesdílí jejich názor.

KOORDINÁTOŘI

Řídí cestu, kterou jde tým k dosažení svých cílů, co nejlepším využíváním schopností a vlastností lidí v týmu. Rychle rozpoznají silné a slabé stránky lidí a zpravidla vhodně delegují. Vyznačují se cílevědomostí a schopností zasáhnout, ztrácí-li tým svůj směr. Dovedou si zjednat respekt. Nejsou však příliš tvůrčí nebo novátorští, ale dokážou propojit talent ostatních.

PLÁNOVAČI

Inklinují k řešení složitých problémů. Bývají inovativní a tvůrčí. Poskytují týmu nápady pro pokrok. Mívají strategický pohled, usilují o to, aby se problémy neřešily stylem pokus – omyl. Jejich nápady jsou originální, i když někdy nepraktické. Bývají uzavření do svých myšlenek a mohou být druhým nesrozumitelní.

PRŮZKUMNÍCI, KTERÍ ZJIŠŤUJÍ ZDROJE

Jsou dobří v přinášení zpráv o nápadech, pokroku, či zdrojích vně skupiny. Jsou dobří v navazování kontaktů. Nechybí jim sebedůvěra a vyhledávají jiné lidi kvůli informacím. Bývají to entuziastičtí extraverti s rychlým startem a vynikají v jednání s lidmi. Nebývají zdrojem originálních nápadů, ale jsou výkonní při sběru nápadů jiných a v jejich rozvíjení. Jejich slabinou je, že ne vždy věci dotahují do konce.

HODNOTITELÉ - POZOROVATELÉ

Nejlépe jim „sedí“ analyzování problémů a hodnocení návrhů. Dovedou zvážit všechna „pro“ a „proti“. Bývají vážní, obezřetní, nepodléhají emocím a přílišnému nadšení. Mají schopnost kritického myšlení, oplývají zdravým úsudkem, rozvážností a realističností. Mohou však být až hyperkritičtí, často jim chybí schopnost inspirovat a motivovat ostatní.

REALIZÁTOŘI

Realizátoři jsou v týmu užiteční pro svou spolehlivost a praktičnost. Mají praktický zdravý rozum, sebekontrolu a disciplínu. Mají rádi obtížnou práci a do řešení úkolů vstupují systematicky. Převádějí vize do praktických realizačních kroků. Vůči změnám a neověřeným postupům bývají rezervovaní.

TÝMAŘI

Vnímavost a diplomacie těchto lidí jsou užitečné především v konfliktech. Jsou považováni za lidi, kteří nikoho neohrožují, a proto s nimi druzí rádi spolupracují. Působí v týmu jako „olej na mazání koleček“. Týmaři jsou však často příliš ochotní ke kompromisům, necítí se dobře v mezilidských konfliktech a konkurenci. Mají sklon k váhavosti, zejména je-li vyžadováno rychlé rozhodnutí anebo pokud se rozhodnutí týká lidí.

DOTAHOVAČI

„Dotahovači“ jsou skvělí při úkolech, které vyžadují vysokou soustředěnost a pečlivost. Dobře dělají rozvrh akce. Jsou motivováni vnitřní snahou věci dokončit. Vyžadují málo vnějších stimulů či podnětů. Typický dotahovač je zásadový, řádný, precizní. Někdy bývají úzkostní, že se věci nepodaří a selhávají ve schopnosti vidět věci v širších souvislostech. Nejsou ochotni nechat něco být a usilují o dokonalost.

SPECIALISTÉ

Jsou zaměřeni především na svou odbornost, méně na rozvíjení vztahů. Mohou mít sklon ponořit se do svého oboru a nevnímat souvislosti a přesahy. Prioritou je pro ně dosažení vysoké odbornosti.



VEDENÍ LIDÍ – shrnutí

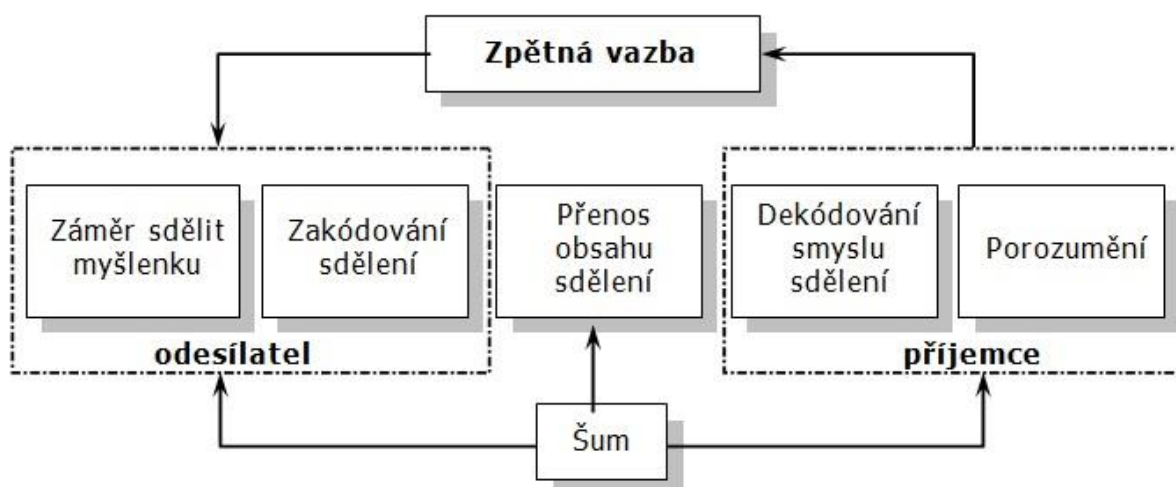
- přijměte roli manažera
- dávejte najevo zájem o druhé
- rozhodujte
- sděľujte informace, které lidé potřebují
- ptejte se
- motivujte
- přesvědčujte
- kritizujte, vytýkejte, ale také chvalte
- reagujte na změny



PRŮBĚH KOMUNIKACE

ÚČINNÁ KOMUNIKACE = přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl a jedná ve smyslu sdělení.

KOMUNIKAČNÍ PROCES – přenos informací:



Nedorozumění plynou z odlišností v chápání smyslu sdělení mezi odesílatelem a příjemcem.

PŘI KOMUNIKACI SI NAVZÁJEM SDĚLUJEME:

- zprávy, informace a to, jak je chápat,
- jak se cítíme,
- postoj k věci, o které hovoříme,
- svůj postoj k partnerovi,
- své sebepojetí,
- náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů a pravidla pro příští setkání,
- žádosti – co si přejeme.

VÝZNAM KOMUNIKACE:

**obsah + hodnoty + představy + předpoklady + styl komunikace +
kontext + zkušenosti + momentální rozpoložení**

ROVINY KOMUNIKACE:

racionální rovina

- jde o věcnou stránku komunikace a sdělení
- ze sdělení se oddělují emoce

emocionální rovina

- jde o formu sdělení, způsob jeho podání,
- patří sem individuální názory, pocity z partnera, emoční projevy apod.

ÚČINNOST KOMUNIKACE POSILUJE:

- empatie a zájem o druhé lidi,
- vnímání a vyhodnocování signálů, které k nám druzí lidé vysílají,
- přijímání a dávání zpětné vazby,
- aktivní naslouchání,
- zdravá sebedůvěra,
- respekt k druhým a otevřenost k rozdílům,
- trpělivost a pozitivní přístup,
- soulad verbálního a neverbálního projevu,
- respektování „slovníku“ druhého člověka,
- zaměřit svoji promluvu na posluchače, nejen na to, co chci říci já,
- ochota poskytnout, obdržet a vysvětlovat informace, pocity a potřeby,
- respektování druhého, přestože nesouhlasím s jeho názorem.



Při špatné komunikaci vyrůstají problémy, při dobré, lidé.

DRUHY KOMUNIKACE

Verbální komunikace
je zprostředkována slovy, jazykem.

Neverbální komunikace je
všechno to, co druhému člověku
sdělujeme mimoslovně.

„Řeč činů“
představuje to, co děláme a jak
se to shoduje s našimi slovy.

PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

sebecpznání

- znalost silných a slabých stránek
- znalost svých motivů, potřeb, postojů

empatie

- schopnost pochopit, respektovat partnera, vcítit se do něj a odhadnout jej

pozorování

- vnímavost, zaměření se na druhého

aktivní naslouchání

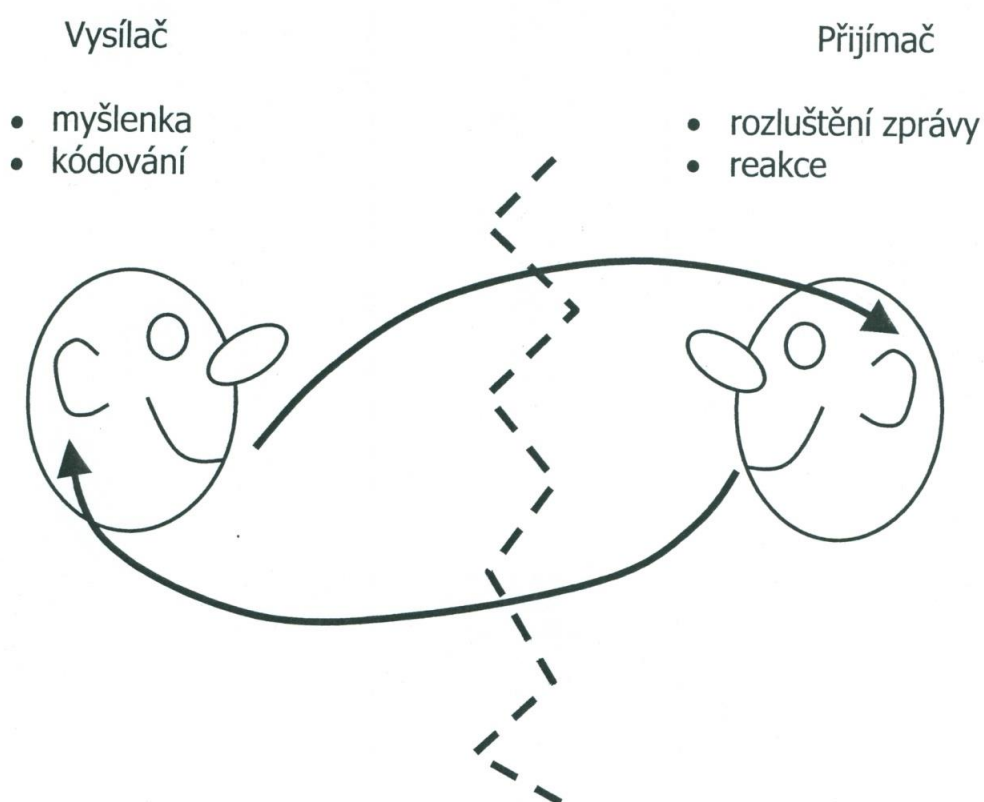
- dávat najevo zájem, povzbuzovat, doptávat se
- dát prostor druhému,
- upřesňovat a ověřovat si pochopení sdělení
- identifikovat klíčové myšlenky

pozitivní přístup

- pozitivní komunikace
- zdravě optimistický a řešitelský postoj

KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

V komunikaci se občas setkáváme s problémy či překážkami, které komunikaci komplikují. Uvědomit si tyto bariéry je prvním krokem k jejich překonání.



BARIÉRY vznikají z těchto faktorů, které zásadně ovlivňují komunikaci:



Bariéry způsobují často i **naše unáhlené úsudky a závěry**, které si vytváříme na základě následujících **percepčních klíčů**:

- **zkušenosti** – vlastní, všeobecné,
- **předchozí informace**,
- **podobnost** – naše, našich blízkých,
- **nálady**.



PŘÍČINY KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR:



**sociální a
kulturní**

- např. výchova



emocionální

- např. rozčilení



kognitivní

- absence znalostí
či zkušeností

ČASTÉ KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY:

- ovlivnění druhými lidmi,
- předsudky,
- vnímání osobnosti druhého (např. antipatie vůči druhému),
- odlišné chápání významu slov různými lidmi,
- komunikační zlovyky (např. skákání do řeči),
- neschopnost nebo neochota naslouchat druhému,
- šum (zavádějící informace nebo rušení např. hlukem),
- složitost a množství informací,
- obavy, strach, pochyby,
- nedostatek sebevědomí či nezralost osobnosti,
- uspěchanost, nesoustředěnost apod.



**Za nedorozumění
jsou odpovědní vždy všichni účastníci komunikace.**

CHYBY V KOMUNIKACI:

Velký vliv na účinnost komunikace mají i chyby, kterých se aktéři komunikace dopouštějí.

Vysílající osoba	Přijímající osoba
nadměrná komunikace, zahlcení	skákání do řeči, vyrušování
špatná volba komunikačního média	nevhodná neverbální komunikace (bloumání očima)
podání nesprávných nebo nekompletních informací	nepozornost (pouhé předstírání)
zkreslování údajů	dokončování vět za hovořícího
povyšování, zesměšňování	předčasné vytváření závěrů
moralizování	slyším jen to, co naplňuje moji původní představu
mentorování, poskytování nevyžádaných rad	chyby ve vnímání

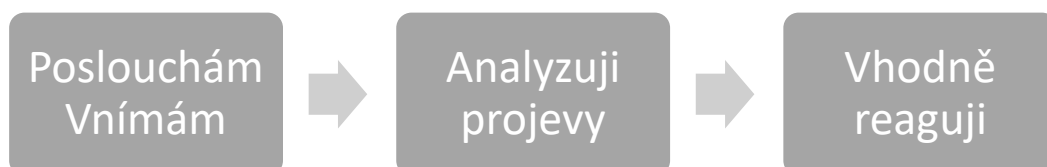
KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A CHYBY LZE PŘEKONÁVAT:

- využitím schopnosti **empatie**,
- **nasloucháním**,
- využíváním **zpětné vazby**,
- upřednostňováním **osobní komunikace**,
- jednoduchým a **srozumitelným vyjadřováním**,
- **souladem slov a činů**,
- **regulováním toků i objemu komunikace**.



KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE A TECHNIKY

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ:



10 „PŘIKÁZÁNÍ“ PRO DOBRÉ NASLOUCHÁNÍ:

1	• naslouchejte ušima, očima i srdcem
2	• působte na partnera uvolňujícím dojmem
3	• dejte najevo, že chcete naslouchat
4	• nedopusťte rozptýlení partnera
5	• vžijte se do partnerovy situace
6	• buďte trpěliví
7	• ovládejte se a buďte slušní
8	• nenechte se vyvést z rovnováhy námitkami a kritikou
9	• ptejte se
10	• nepřerušujte v řeči!

TECHNIKY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ:

TECHNIKA	CÍL	JE TŘEBA	PŘÍKLAD
POVZBUZOVÁNÍ	- projevit zájem - povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru	- nevyslovovat souhlas či nesouhlas - užívat neutrální slova - měnit tón hlasu	- <i>Můžete mi o tom říci více?</i>
OBJASŇOVÁNÍ	- objasnit to, co nám druhý říká - získat informace - pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska problému	- klást otázky - opravovat chybný výklad problému - přimět mluvčího k tomu, aby dále vysvětloval	- <i>Kdy se to stalo?</i> - <i>Jak na to reagujete?</i> - <i>Co konkrétně myslíte slovem ...?</i>
PARAFRÁZOVÁNÍ	- ukázat, že mluvčímu nasloucháme a rozumíme, co říká - ověřit, zda správně chápeme jeho slova	- novým způsobem předložit myšlenky a fakta - shrnout sdělení	- <i>Takže Vy byste byl rád, abychom to probrali důkladněji.</i> - <i>Jestli tomu dobře rozumím, tak...</i>
ZRCADLENÍ POCITU	- projevit, že chápeme a rozumíme tomu, co mluvčí cítí - pomoci mu jeho pocity znovu přehodnotit	- vyjádřit základní pocity a emoce mluvčího	- <i>Zdá se, že jste skutečně rozčilený.</i> - <i>Cítím ve Vašem hlase zklamání. Je to tak?</i>
SHRNUTÍ	- zhodnotit dosažený pokrok - shrnout důležitá fakta i emoce - položit základ k další diskusi	- parafrázovat hlavní vyřčené myšlenky a pocity mluvčího	- <i>Takže nastalo zpoždění, a to Vás rozčílilo, je to tak?</i>
UZNÁNÍ, OCENĚNÍ	- uznat význam druhé osoby - dát druhému najevo, že mu věříme	- uznat závažnost pocitů a problémů - projevit uznání vůči úsilí	- <i>Skutečně si cením Vaší snahy tu situaci vyřešit.</i> - <i>Děkuji Vám za Vaši ochotu...</i>

PRÁCE S OTÁZKAMI:

PROČ?

- Vyvarujte se této otázky, vyvolává v lidech obrannou či útočnou reakci.
- Ptejte se, např. "Jaké skutečnosti vás vedly k?"

Nejvíce se dozvíme, klademe-li **otevřené otázky**. Začínají obvykle zájmenem. Např. „*Jaké další zkušenosti vám to přineslo?*“.



Uzavřené otázky začínají obvykle slovesem a je na ně krátká odpověď, např. typu ano – ne. Příklad: „*Máte s tím ještě další zkušenosti?*“ Dá se jimi řídit rozbíhavá komunikace.

REAKCE NA OTÁZKY:



Vnímejte otázku jako projev zájmu, nikoliv jako útok.

REAGOVÁNÍ NA PROBLEMATICKÉ OTÁZKY:

Zklidňující taktiky = slouží k získání času a zklidnění

- zopakování podstaty otázky (např.: „*Abychom si dobře rozuměli, myslíte...?*“)
- zjistit, co je v otázce nejdůležitější, případně si vybrat pro svoji odpověď tu část, na kterou chcete odpovědět,
- odpovědět otázkou „*A co byste rád slyšel?*“, dotyčný si často odpoví sám.
- odvedení (např. „*Myslím, že bychom se měli vrátit k...*“)



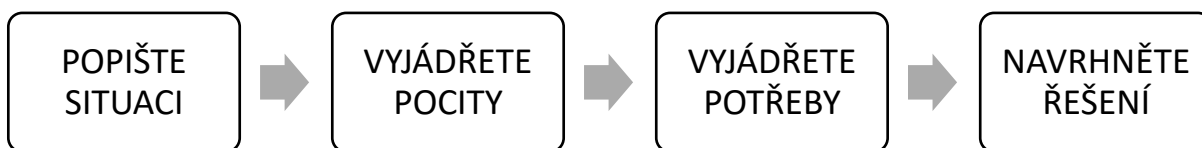
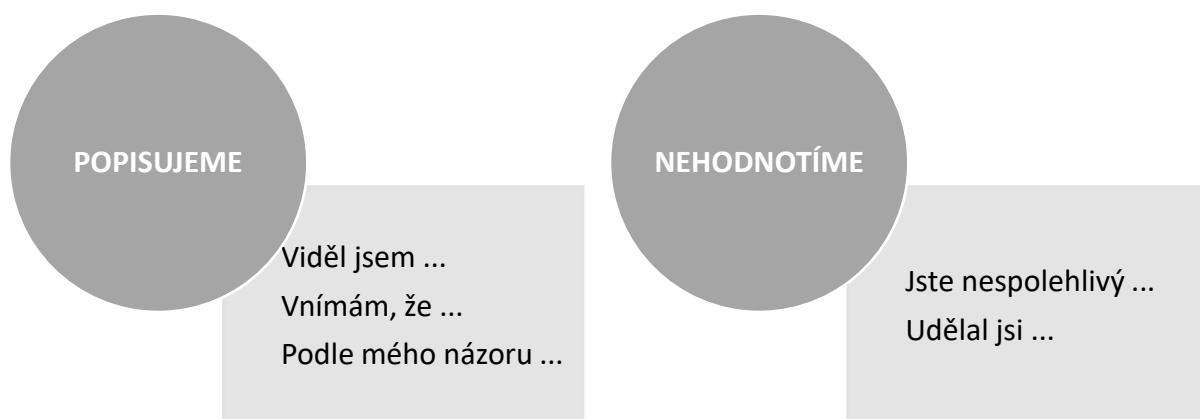
Přechod pomocí rozkladu problému = zrelativizování problému nebo zasazení do jiného kontextu

- poukázat na to, že pro složité problémy většinou neexistují jednoduchá řešení,
- rozložení otázky na jednotlivé aspekty, (bezpečnostní, ekonomické, právní ... hledisko)

Emocionálně zaměřené reakce

- osobní vyznání (např. „*Plně vám rozumím, mluvíte mi z duše...*“),
- mírný protiútok (např. „*Při každé otázce uvažuji o tom, co je jejím cílem: něco se dozvědět? Nebo zranit, zahnat do úzkých? Budu raději předpokládat dobré úmysly...*“)

JÁ – VZKAZ:



1. **Popište situaci:** „*Dívala jsem se na smlouvu, kterou jste vypracovala.....*“
2. **Vyjádřete své pocity:** „*Je mi to líto. Je nutné, abyste ji přepracovala...*“
3. **Vyjádřete své potřeby:** „*Stále to není dostatečné, potřebuji, aby vše bylo podle dohodnutého vzoru.*“
4. **Navrhněte řešení:** „*Máte všechny informace? Je to srozumitelné, v jaké podobě smlouvu potřebuji?*“

KOMUNIKACE S RŮZNÝMI TYPY LIDÍ

TYPY LIDÍ PODLE STYLŮ INTERAKCE

ANALYTICKÝ TYP (data)

- spíše introvert
- zaměřený na úkoly, méně na lidi
- zájem o detaily, přesné údaje, důkazy
- přemýšlivý, potřebuje čas
- kontroluje se, nepodléhá emocím
- připravit si svou záležitost předem
- jednat přímo, držet se věci, postupovat bod po bodu
- preferuje formální a věcné jednání
- zajímá ho „**jak kvalitněji a v kratší době**“

ŘÍDÍCÍ TYP (výsledky)

- extravert, zaměřený na úkoly
- ovlivňující typ, aktivní a vytrvalý
- vybudí aktivitu a nenaříká
- nezávislý, ctižádostivý, soutěživý
- nenařizovat mu, nepoučovat, dát najevo, že rozhoduje on
- mluvit krátce a k věci
- klást přesné a připravené otázky
- držet se věcné argumentace
- zajímají ho „**jasné, měřitelné a lepší výsledky**“

PŘÁTELSKÝ TYP (povídavý, pomáhající)

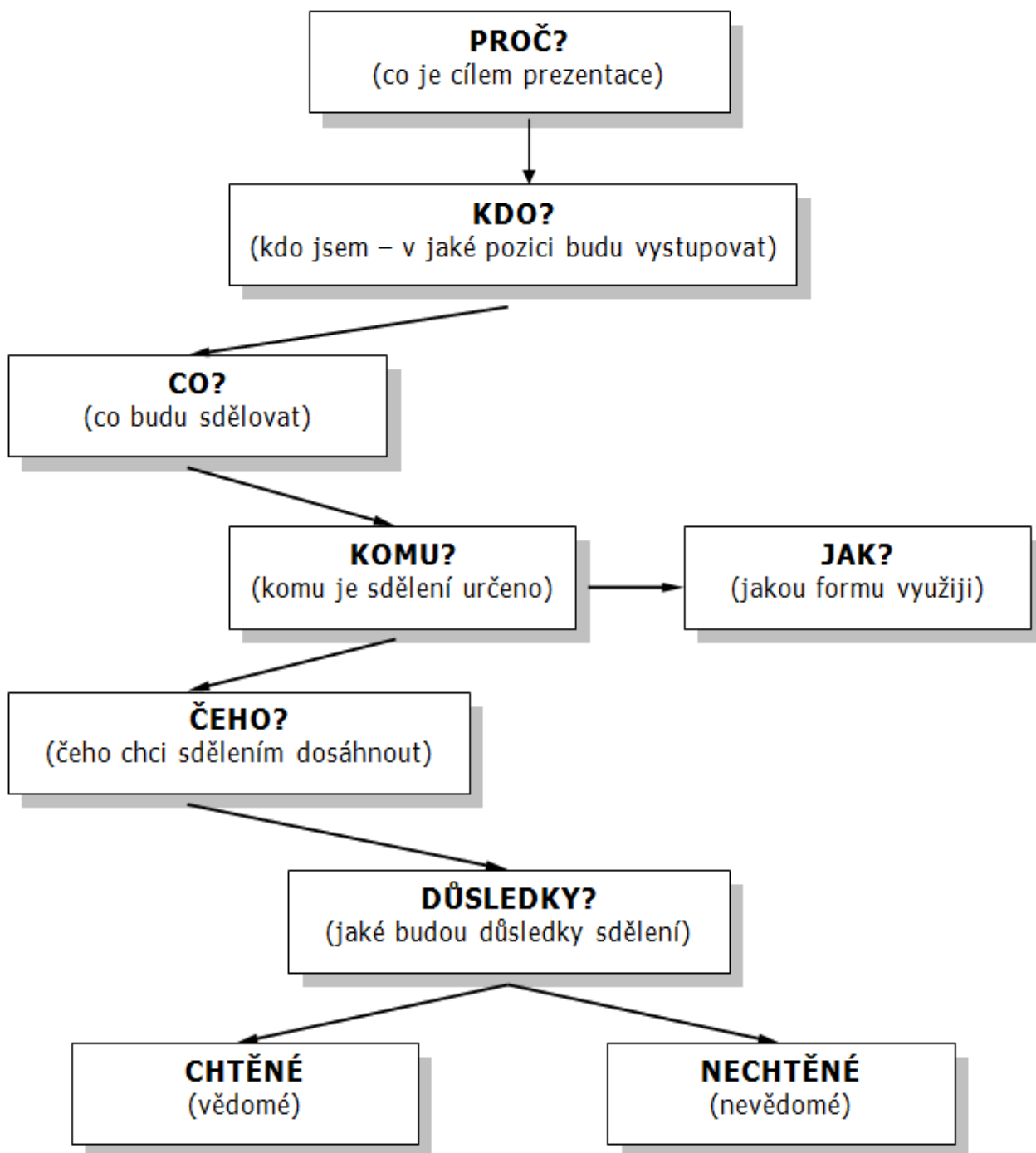
- citlivý, s pochopením pro druhé (někdy až sebezničujícím)
- rád dělá druhým lidem radost
- zaměřený na lidi a vztahy
- nerozhodný, potřebuje čas, nespěchat na něj
- k rozhodnutí potřebuje povzbuzení a názory druhých
- dát najevo lidský zájem, být přívětivý a méně formální
- zajímá ho „**dopad na druhé lidi a zda mu ostatní jeho kroky schválí**“

EXPRESIVNÍ TYP (pozornost okolí)

- extravert, zaměřený na lidi
- citlivý, vnímá, prožívá, potřebuje pocit
- rád přemýšlí a hovoří o sobě
- má rád statusové symboly, moc a vliv
- někdy mluví dříve, než myslí
- slíbí a zapomene na to
- má energii a nápady
- nebývá perfekcionista, má nadhled
- podpořit jeho záměry, nebýt k němu odměřený
- ovlivní ho doporučení a příběhy druhých lidí
- zajímá ho „**úspěch a uznání**“

STRUKTURA SDĚLOVÁNÍ INFORMACÍ

ZÁKLADNÍ STRUKTURA PŘÍPRAVY:



ÚSPĚŠNÉ JEDNÁNÍ S LIDMI – shrnutí

Zajímejte se o druhého

- snažte se mu porozumět
- projevujte empatii
- vždy si pamatujte jeho jméno
- pokládejte otázky - projevíte tak zájem o něj a jeho úspěchy

Nechte druhého hovořit

- naslouchejte, neskákejte do řeči, nechte ho vypovídat se

Uznejte vlastní chybu

- uznáním vlastní chyby můžete konfliktu předejít
- když jste ochotni na sebe vzít i něco, co v pravém slova smyslu chybou není, můžete dobře zvládnout i složité konfliktní situace

Vžijte se do situace druhého

- na sporné věci se každý dívá trochu jinak
- je důležité se na věc dívat očima druhého

Nehádejte se

- hádka problém neřeší, pouze zvyšuje napětí
- nedopusťte, aby hádka přerostla v konflikt

Záchranné věty

- "To je zajímavé."
- "Řekněte mi o tom víc."

Chvalte

- dejte upřímnou a chytrou lichotku

Usmívejte se

- když se na druhé usmíváte, usmívají se i oni na vás
- úsměv je "slyšet" na vašem hlase - usmívejte se i při telefonické komunikaci

MOTIVACE

Motivace úzce souvisí se slovíčkem „proč“ - proč děláme to, co děláme, co nás k tomu vede, proč to děláme, jak nejlépe umíme nebo proč se do některých věcí pouštíme a do jiných nikoliv.

Pojmem motivace označujeme všechny vnitřní hnací síly, které usměrňují lidské jednání a prožívání.

ZDROJE MOTIVACE:



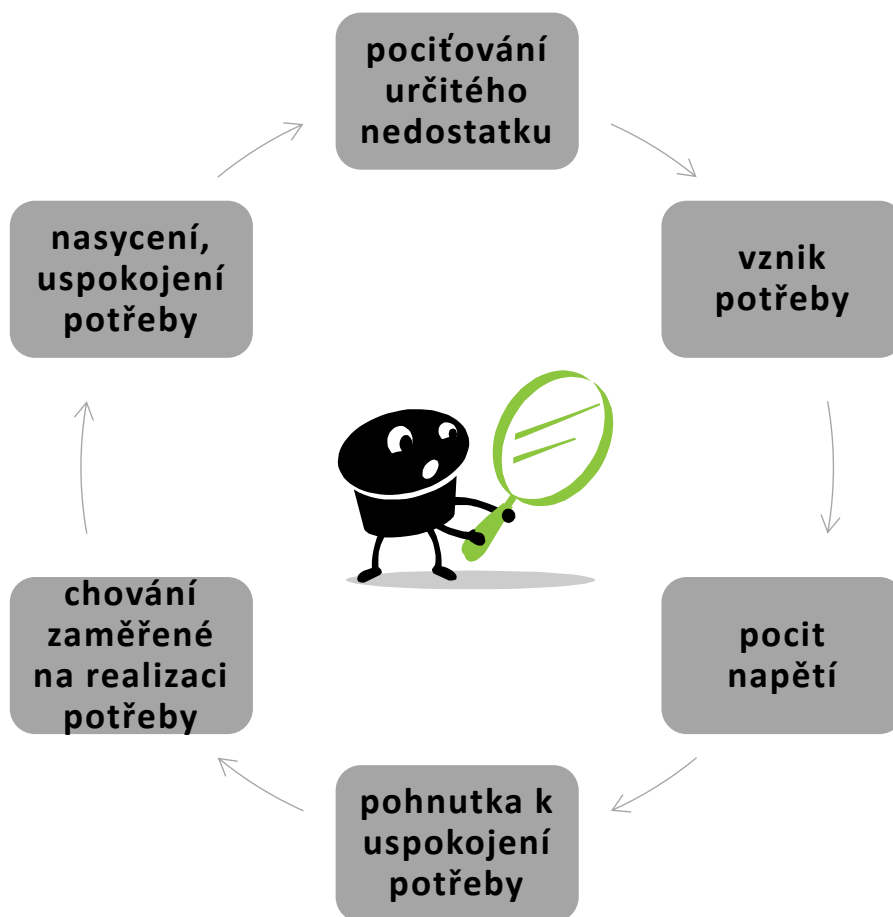
DVA ZÁKLADNÍ DRUHY MOTIVACE:

- pozitivní,
- negativní.



PROCES MOTIVACE:

Základní podmínkou existence každého člověka je uspokojování jeho potřeb. Potřeba je proto vždy spojena s činností, zaměřenou na odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku.

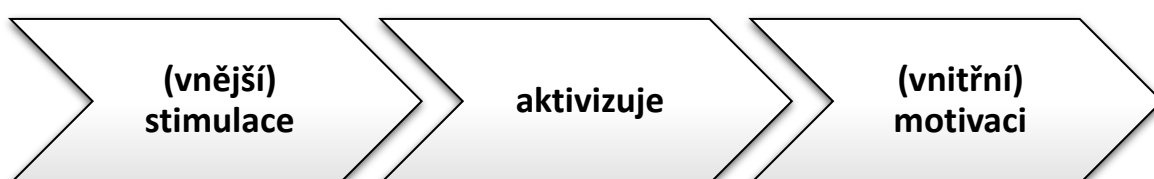


PRACOVNÍ MOTIVACE vyjadřuje přístup člověka k práci, tj. **vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.**

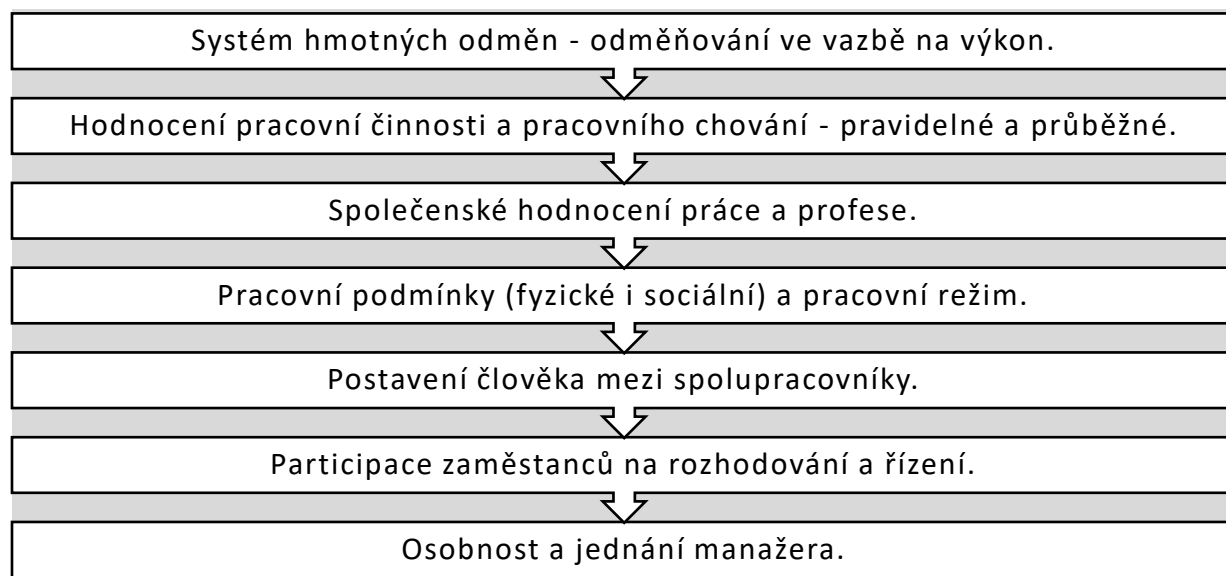
Nejvýznamnější motivy, související s prací samotnou:	Motivy, ležící mimo práci:
• potřeba činnosti, • potřeba výkonu, • potřeba vidět výsledek, • touha po možnosti věci ovlivňovat, • potřeba smyslu života a seberealizace.	• potřeba peněz, • potřeba jistoty, • potřeba potvrzení vlastní důležitosti – plyne z prestiže pozice a společnosti, • potřeba sociálních kontaktů, • potřeba sounáležitosti, někam patřit.

STIMULACE

Stimulace je soubor podnětů, které **působí na člověka z vnějšku**. Různé podněty mají **u různých osob rozdílný motivační účinek**. Člověka kladně stimuluje to, co umožňuje **uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu s hierarchií jeho životních hodnot**.



HLAVNÍ PROSTŘEDKY STIMULACE:



Vyspělá společnost ➡ vyšší rozmanitost stimulačních nástrojů

CO LIDI MOTIVUJE?

MOTIVAČNÍ TYPOLOGIE:

1. Pracovníci s vysokou potřebou výkonu a činnosti samotné

- touží po osobní odpovědnosti, samostatnosti,
- potřebují rychlou zpětnou vazbu,
- dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům,
- stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika,
- vyhýbají se úkolům příliš snadným nebo naopak neúměrně obtížným,
- jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce,

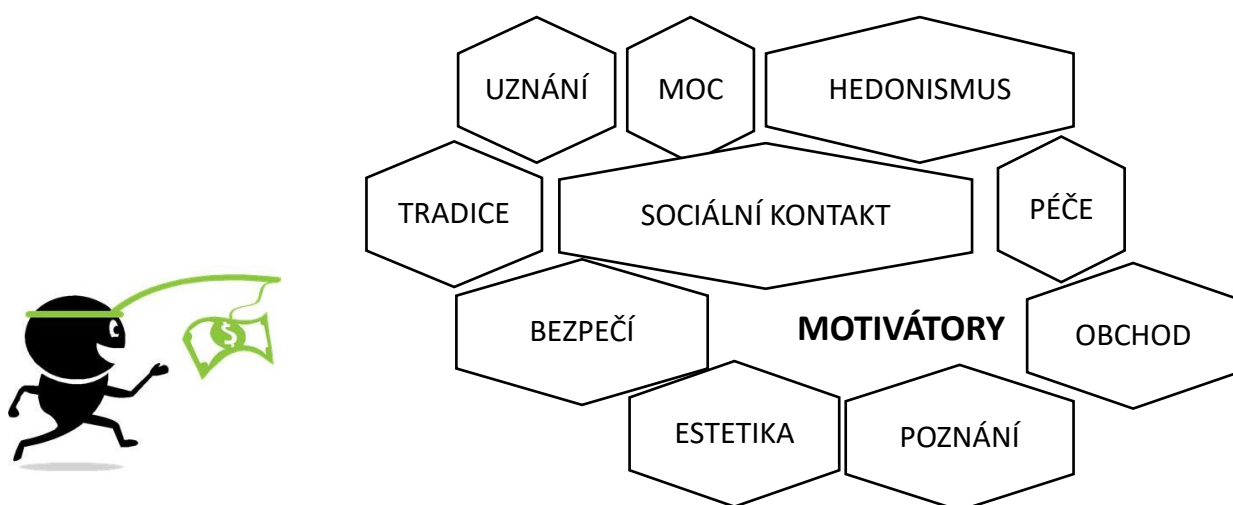
2. Pracovníci s potřebou přátelství

- usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe,
- dávají přednost práci v kolektivu,
- většinou se úspěšně zapojují do týmové práce,

3. Pracovníci s potřebou moci

- projevují se snahou řídit ostatní.

KLÍČOVÉ OBLASTI MOTIVŮ:



MOTIVÁTOR	JAK SE PROJEVUJE?
Uznání	Touha být známý, být vidět, účastnit se projektů, které jsou ve společnosti sledované. Životní styl je dán hledáním příležitostí k vyniknutí. Sní o slávě a úspěchu, bez ohledu na to, zda jsou tyto cíle naplněny.
Moc	Touha po úspěchu a po realizaci nápadů. Chce mít vliv a předstihnout své soupeře.
Hédonismus	Usiluje o legraci, vzrušení, potěšení. Chce si v práci užít dobrou zábavu a kolektiv. Mívá rád dobré jídlo a pití.
Péče	Touha pomoci druhým, starost o blaho lidí, kteří měli v životě méně štěstí. Životní styl se soustředí na službu společnosti a zdokonalování lidstva.
Sociální kontakt	Potřeba častého a rozmanitého sociálního kontaktu, který přináší potěšení. Životní styl zaměřený na interakci s lidmi.
Tradice	Víra ve „staromódní“ ctnosti jako je rodina, církev, šetrnost, pracovitost, vhodné společenské chování a oddanost těmto hodnotám, které se odrážejí v životním stylu.
Bezpečí	Potřeba předvídatelnosti a struktury, snaha vyhnout se riziku a nejistotě (zejména v oblasti zaměstnání). Životní styl zaměřený na minimalizaci chyb a omylů.
Obchod	Zájem vydělat peníze, dosáhnout zisku, hledat nové obchodní příležitosti. Životní styl zaměřený na investice a finanční plánování.
Estetika	Potřeba vyjádřit sám sebe, zaměření na kvalitu, zájem o to, jak věci vypadají, jaký vzbuzují pocit, jaké vydávají zvuky, pečlivá pozornost je věnována vzhledu produktů.
Poznání	Zájem o vědu a práci s novými technologiemi, preference rozhodnutí založených na jasných údajích, nikoliv na intuici. Má touhu vědět, jak věci fungují.



PŘÍSTUPY K MOTIVACI

Různorodost a složitost lidí je příčinou toho, že **neexistuje jediná, univerzálně platná teorie motivace.**

MASLOWOVA TEORIE POTŘEB:

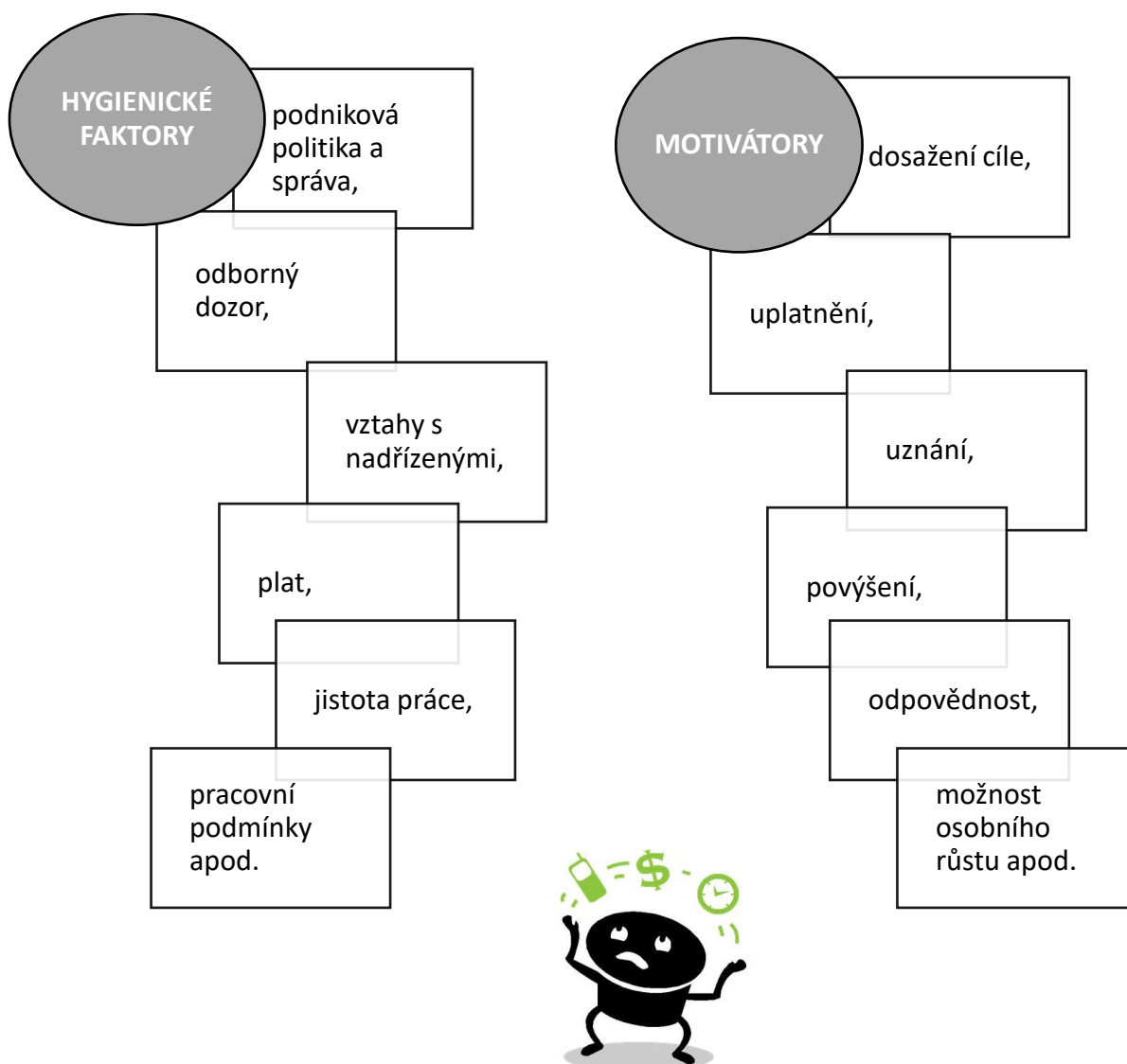
Následující potřeby existují u každého člověka souběžně. Pyramida funguje:

- **dynamicky:** je-li uspokojena určitá úroveň potřeb, objevují se potřeby vyšší (to platí i opačně).
- **hierarchicky:** vyšší úroveň potřeb se stává aktuální teprve tehdy, jestliže nižší potřeby jsou trvale uspokojovány.



HERZBERGOVY DVA FAKTORY:

Tento přístup rozlišuje dvě významné skupiny faktorů, a to hygienických (udržovacích) faktorů a faktorů motivačních (motivátorů).



Faktor:	Přítomnost faktoru	Nepřítomnost faktoru
Hygienický	nevytváří výraznou motivaci	způsobuje nespokojenost
Motivátor	vyvolává vysokou míru motivace a spokojenosti	nemá za následek přílišnou nespokojenost

POTŘEBY DLE PESSO – BOYDEN:

Méně známý přístup k motivaci vychází z modelu potřeb od Alberta Pessa a jeho ženy Diany Boyden. Vymezují **5 základních potřeb**, resp. očekávání, které člověka provází celý život. Jde o přístup dobře aplikovatelný do pracovního prostředí.

Potřeba	Vysvětlení	Příklad z pracovního prostředí
MÍSTO	Každý člověk očekává, že ve světě najde své místo.	pracovní místo, místo v týmu
SYCENÍ	Každý člověk očekává „výživu“ (v práci jde o sycení skrze informace, vzdělávání apod.).	informace, vzdělávání, pokyny, emaily
PODPORY	Každý člověk očekává podporu, aby se cítil jistější a necítil se sám (patří sem i povzbuzování).	pochvala, důvěra v manažera, že se postaví za svůj tým
BEZPEČÍ	Každý člověk očekává od světa nebo svého prostředí ochranu/bezpečí.	předvídatelnost manažera a jeho reakcí → eliminace ohrožení
LIMITU	Každý člověk instinktivně touží být „limitován“, tj. nějakým způsobem definován.	ohraničená pracovní doba, jasně daná doba odpočinku a doba výkonu, jasné termíny

Příklady otázek, které by si manažer měl klást (o každém podřízeném):

- Ví můj podřízený, kde je jeho místo v týmu? Je s ním spokojen?
- Dostávají moji podřízení „stravitelné“ informace? Není jich moc?
- Mají podřízení pocit, že bych se za ně postavil, když vznikne nějaký problém? Dovedu dobrý výkon ocenit? Chválím dostatečně?
- Jsem konzistentní ve svých postojích a reakcích vůči podřízeným?
- Dodržuje se u nás ve firmě pracovní doba? Je stanovená doba, kdy projekt končí? Komunikuji-li s podřízenými i o víkendu, je to vždy tak naléhavé?

Manažer má hlídat, zda jsou tyto potřeby uspokojovány, a zároveň nechávat vždy nějaký prostor pro zlepšení, protože přílišná spokojenost může vést k demotivaci!

VAZBA MOTIVACE, ODMĚNY A VÝKONU:

Existuje názor, že člověka nejvíce **motivuje dosažení úspěšného výkonu a patřičné odměny**. V tomto případě můžeme motivaci vyjádřit vztahem:

$$\text{Motivační síla} = D \times V \times O$$

kde: D důležitost cíle pro zaměstnance

V víra, že vynaložené úsilí povede k žádoucímu cíli

O správně zvolená (zaměstnancem očekávaná) odměna



Tento přístup je náročný na dovednosti manažerů, je však komplexní a účinný.

Tento přístup vychází také ze subjektivního vnímání spravedlivého či nespravedlivého poměru mezi vklady a výnosy z práce:

- **vklady** – zkušenosti, schopnosti, úsilí,
- **výnosy** – plat, uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody apod.

Člověk porovnává, zda jeho osobní výnosy odpovídají vloženým vkladům a zda je tomu tak i u jeho kolegů. Největší úskalí tohoto způsobu motivace je právě v umění správně odhadnout preference a chování zaměstnanců a ubránit se zjednodušeným představám, že peníze jsou jedinou odměnou, kterou zaměstnanec očekává. Výrazně v tomto směru manažerům napomáhá, existuje-li ve společnosti systém hodnocení.

MOTIVACE CÍLEM A ÚČASTÍ V TÝMU

Cíl není přijat, pokud je **nepochopen**, pokud k němu má zaměstnanec **odpor**, jeví se mu **nedosažitelný**, **špatně zadaný**, nebo když v něm není pro něj patrný **užitek**. Dobrým nástrojem v tomto směru je **vize** společnosti. **Vize** je obraz budoucnosti, směr usilování řízených týmů a změn.

Vize při řízení pracovníků plní řadu úloh:

- je to forma stanovení cílů, vize je **světlo, které ukazuje směr a cestu**
- představuje **motivační nástroj** chování pracovníků, alternativu k příkazům
- je nástrojem **koordinace jednání více lidí** (podřízených).

PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI KE SPLNĚNÍ ÚKOLU:

- specifičnost a obtížnost úkolu,
- **rozdělení úkolů**, tj. přiřazením rolí → **individuální odpovědnost**,
- **motivace** – vysvětlit význam úkolu, účast na stanovení cíle, zpětná vazba,
- **týmovost** – zvýšení spolupráce, čím jednotnější skupina, tím větší vliv na členy

Při ukládání cílů je třeba dbát tzv. parametrů **SMART** (hladký, průrazný, chytrý):

S	M	A	R	T
specifický	měřitelný	akceptovatelný	reálný	termínovaný

VLIV SKUPINY NA VÝKON:

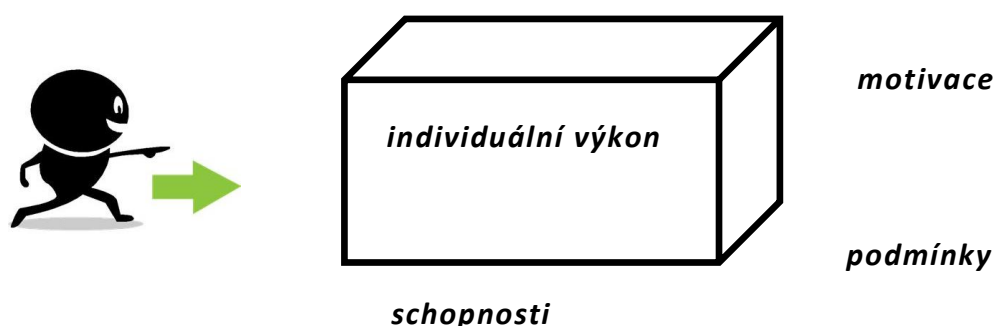
SOCIÁLNÍ FACILITACE	přítomnost jiných osob má vliv na výkon jedince • pozitivní – při jednoduchých úlohách • negativní – při složitějších úlohách
SOCIÁLNÍ ZAHÁLENÍ	• nižší výkon jednotlivce kvůli ztrátě motivace • čím více lidí pracuje společně na úlohách s jedním výsledkem, tím nižší výkon připadá na jednotlivce

VZTAH MEZI MOTIVACÍ A VÝKONNOSTÍ

Je-li pracovní úkol poměrně jednoduchý nebo má-li podřízený o práci menší zájem, je efektivnější použití hmotné stimulace. Naopak **váha nehmotných stimulů roste při silném zájmu o práci či při složitějších a zodpovědnějších pracovních úkolech.**

PROVÁZANOST MOTIVACE A VÝKONU:

Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami vyjadřuje tento model:



- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností, může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností,
- v případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace, může být zvýšení výkonu dosaženo naopak motivováním,
- je-li úroveň motivace i schopností dobrá, ale výkon nízký, může být rozhodujícím činitelem zlepšení pracovních podmínek.

Nedostatek schopnosti motivovat nelze ničím vykompenzovat!

V praxi se můžeme někdy setkat s tím, že velmi silná motivace je příčinou **snížení výkonu**. Tento jev lze vysvětlit např. tím, že silná motivace:

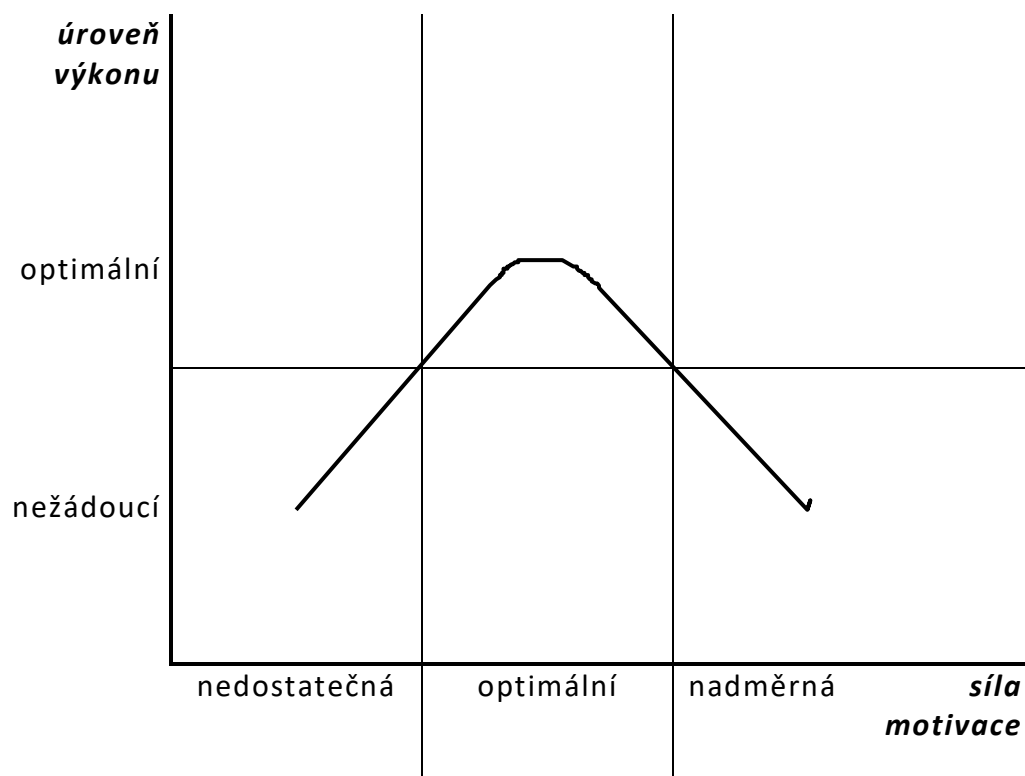
- zužuje zorné pole pracovníka natolik, že před sebou vidí jen vysoký výkon a opomíjí podmínky, nutné pro jeho dosažení (např. odpočinek, regenerace),
- způsobuje obavy zaměstnanců ze selhání, což má za následek, že veškerou energii vynakládají na potlačení úzkosti, která tyto obavy doprovází a na dosažení vysokého výkonu jim již nezbývají síly.

YERKESS-DODSONOVO PRAVIDLO:

K optimálnímu výkonu dochází při středním stupni aktivace.



VZTAH MEZI MOTIVACÍ A VÝKONNOSTÍ:



PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ A PŘÍSTUPY K MOTIVACI

včas zaměstnance seznámte s cíli a významem úkolů

zadávejte přiměřeně náročné úkoly, které budou motivovat

preventivně upozorňujte na chyby, vyhýbejte se "bleskům kritiky z čistého nebe"

neopomívejte odměny, tam kde jsou na místě

odměňujte diferencovaně

buďte spravedlivý a nestranný vůči všem zaměstnancům

zajímejte se o názor zaměstnanců, žádejte si zpětnou vazbu

dávejte zaměstnancům důvěru

kritiku a sankce vyřizujte mezi čtyřma očima.



ZPĚTNÁ VAZBA

ZPĚTNÁ VAZBA JE ÚČINNÁ, KDYŽ JE:

konstruktivní

mluvte jen o tom,
co je možné změnit

srozumitelná a výstižná

krátké věty, jasné
souvislosti

přesná

zaměřená na výkon
daného člověka

Techniky zpětné vazby, tzn. pochvaly, pozitivního usměrnění a kritiky = důležitá komunikační dovednost manažera. Lidé zpětnou vazbu potřebují, aby se mohli cítit spokojeně a dosahovali dobrých výsledků.

V této souvislosti je nutné umět:

- sdělit pochvalu, kritiku a pozitivně usměrnit druhého člověka,
- přijmout pochvalu, pozitivní usměrnění i kritiku od druhého člověka,
- umět vhodně reagovat na pochvalu, pozitivní usměrnění a kritiku.



Pochvala



Kritika

Pozitivní usměrňování



POCHVALA A KRITIKA

DOPORUČENÍ PRO SDĚLOVÁNÍ POCHVALY:

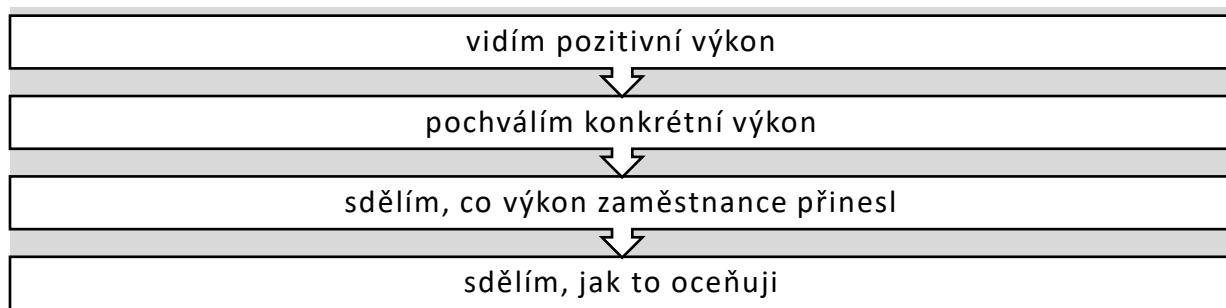
chvalte i drobná zlepšení, nejen velké věci

upřímně, tj. když to je skutečně na místě

zvolte vhodnou příležitost a čas

vyjádřete svůj příjemný pocit a víru v to, že se takové jednání bude v budoucnu opakovat

TECHNIKA POCHVALY:

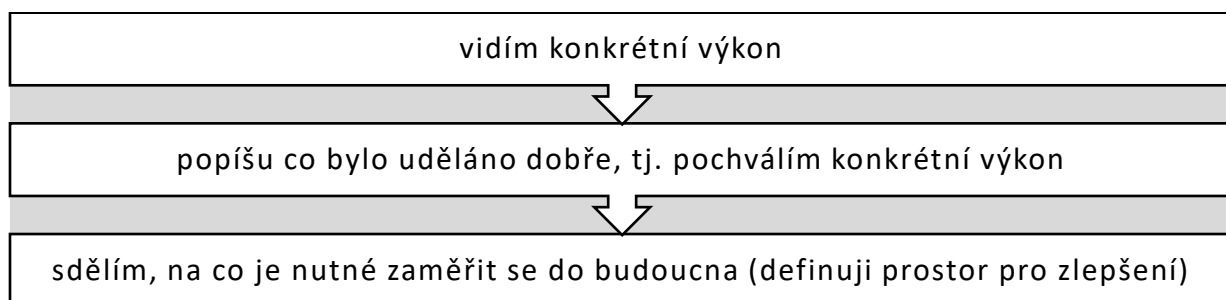


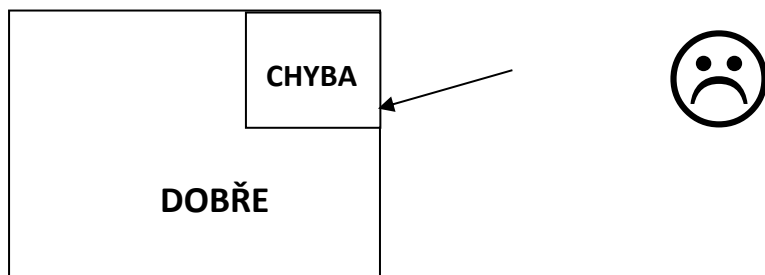
DOPORUČENÍ PRO PŘIJÍMÁNÍ POCHVALY:

- uznání pozorně vyslechněte,
- přijměte chválu bez výhrad a dlouhých proslovů.

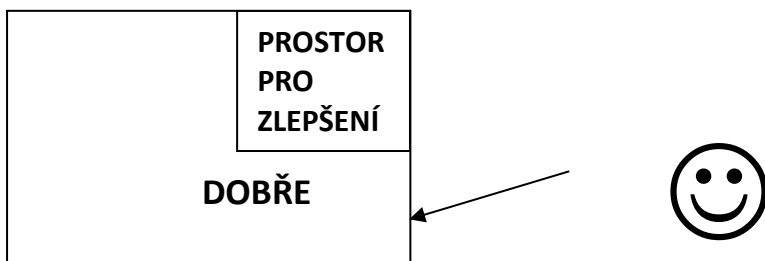


TECHNIKA POZITIVNÍHO USMĚRNĚNÍ:





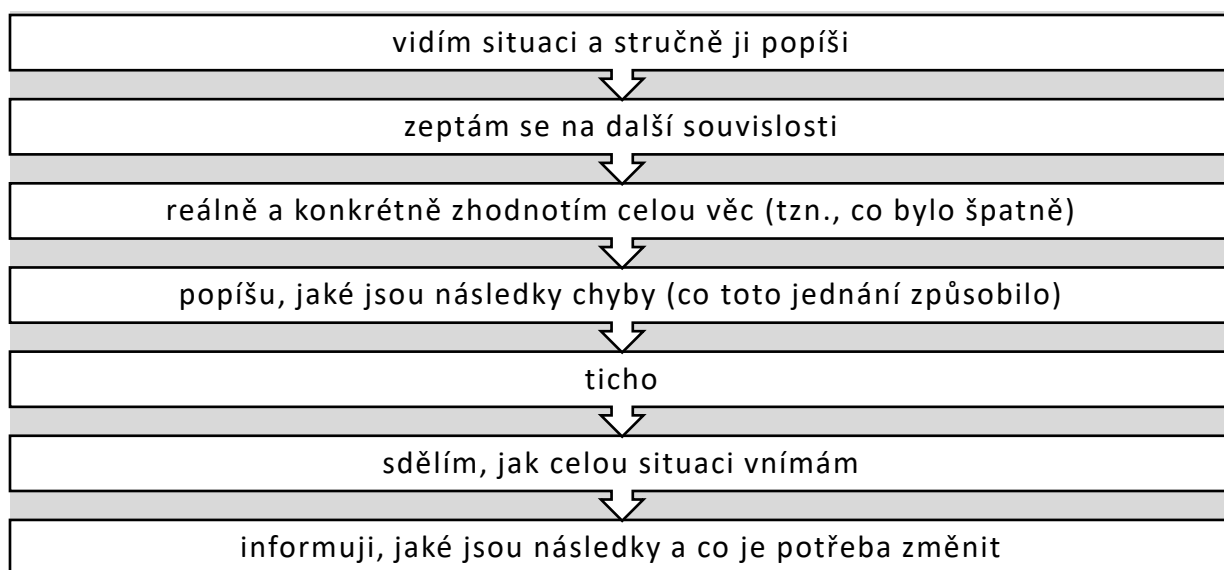
Cílem není sečíst chyby, cílem je motivovat!



DOPORUČENÍ PRO SDĚLOVÁNÍ KRITIKY:

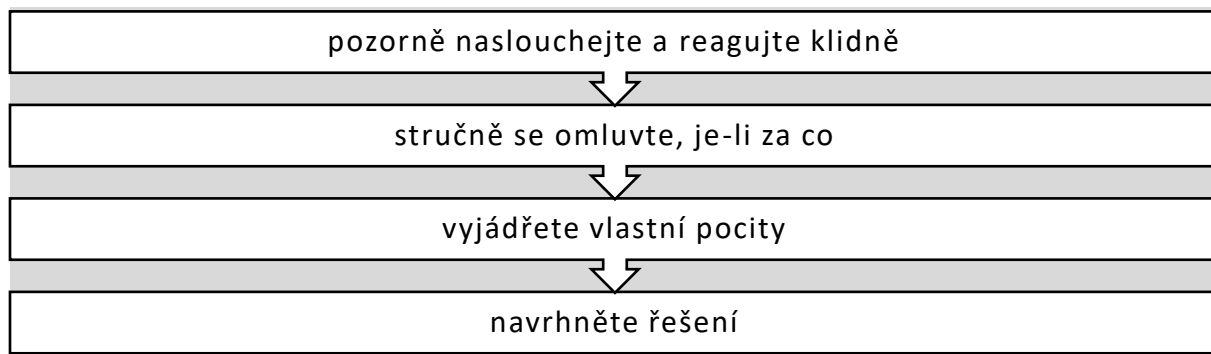
- ☐ kritizujte konkrétní činnost nebo jednání, ne osobu, tzn. věcně, ne osobně
- ☐ zvolte vhodnou příležitost a čas
- ☐ dejte najevo víru v to, že se stejné jednání nebude v budoucnu opakovat
- ☐ vyvarujte se manipulace
- ☐ respektujte důstojnost druhého člověka

TECHNIKA KRITIKY:

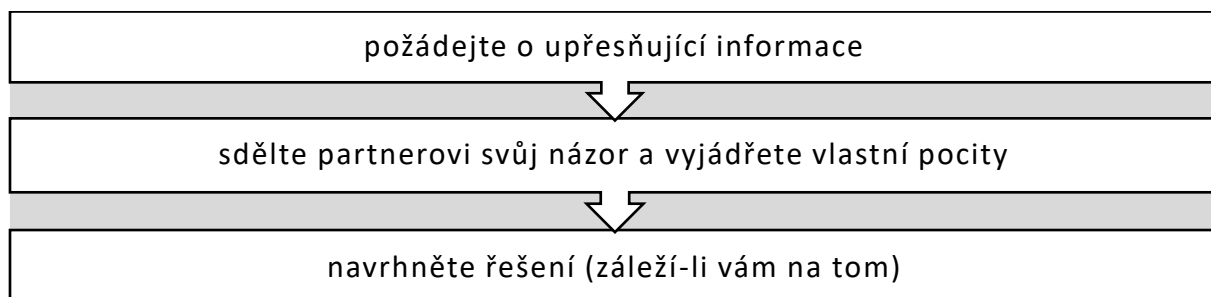


**Kritiku berme věcně, ne osobně.
Je to vlastně dárek, dává nám možnost své jednání změnit.**

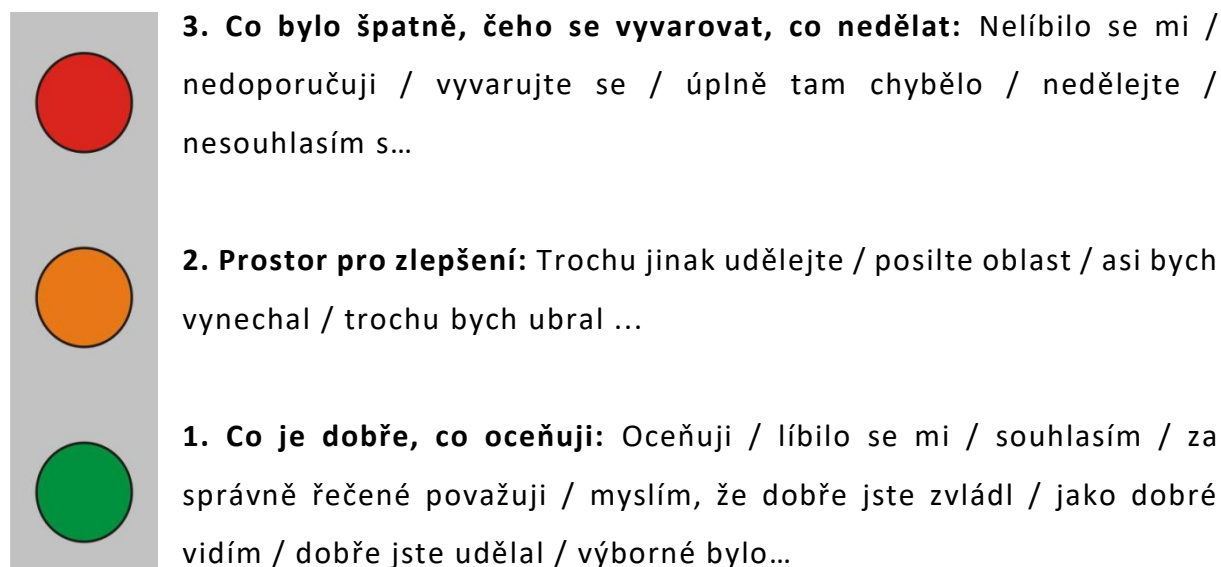
DOPORUČENÍ PRO PŘIJÍMÁNÍ KRITIKY:



JEDNÁ-LI SE O KRITIKU NEOPRÁVNĚNOU:



POSKYTOVÁNÍ VYVÁŽENÉ ZPĚTNÉ VAZBY – TECHNIKA „SEMAFOR“:



4. Celkové shrnutí na závěr – nejlépe s pozitivním vyzněním a aktivizací.

ZÁSADY POSKYTOVÁNÍ VYVÁŽENÉ ZPĚTNÉ VAZBY:

1. Postupujte v pořadí: „zelená“ – „oranžová“ – „červená“ – „celkově“.
2. **Buďte konkrétní** a zaměřte se jen na několik podnětů.
3. **Mluvte „za sebe“** (já, mě, na mě, z mého pohledu...).
4. Udržujte **oční kontakt** s pracovníkem, jehož výkon právě hodnotíte.
5. Hodnoťte zásadně výkon, kvalitu, přístup.... (práci) – **NE osobu!**

**Pochvala i kritika mají jedno společné, jsou důležité v pravý čas.
Mají být krátké a člověk by měl vědět, že bude hodnocen.**



CHYBY PŘI POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY:

stereotypy	• vznikají na základě předskudků
projekce	• analogie „podle sebe soudím tebe“
haló efekt	• nesprávné zobecnění jedné vlastnosti člověka na celou osobnost
generalizace	• hodnocení bez dostatku informací
sériový efekt	• sklon hodnotit všechny stejným způsobem
favoritismus	• tendence „vylepšovat“ hodnocení oblíbenců
přílišná shovívavost či přísnost	
ovlivnění sympatiemi nebo antipatiemi	
vliv nedávné události	
přihlížení k známostem, sociálnímu postavení, příbuzenství a pod.	

ZPĚTNOVAZEBNÝ ROZHOVOR

PRINCIPY:

ne souzení, ale dialog

podřízený má možnost se zhodnotit

obě strany se připraví

má přinést zlepšení

konkrétní výstupy

vhodné prostředí a čas

CÍLE ZPĚTNOVAZEBNÉHO ROZHOVORU:

- **motivace** zaměstnance, aby se mohl **rozvíjet** a podávat lepší **výkon**,
- zhodnotit **pracovní výkon i chování**, z hlediska **současnosti i potenciálu** do budoucna,

a dále také:

- získat informace o názorech, postojích a hodnotách,
- získat odezvu na plnění úkolů a poradit se o pracovních obtížích,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- identifikovat a získat kandidáty pro povýšení nebo další rozvoj,
- zlepšovat vztahy mezi vedoucím a podřízenými,
- zjistit pracovní a sociální potřeby pracovníků,
- ověřit fungování „firemní“ kultury, účinnost odměňování apod.



**Nejde o POHOVOR,
ale ROZHOVOR, který má podřízeného podpořit.
člověk by měl vědět, že bude hodnocen.**

POSTUP A PRAVIDLA VEDENÍ ZPĚTNOVAZEBNÉHO ROZHOVORU

1. Důkladná příprava

- důležité je předem se na rozhovor připravit:
 - vycházejte z průběžných poznámek
 - oblast, kde došlo ke zlepšení – co se podřízenému povedlo,
 - oblast, kde rozvoj podřízeného stagnoval,
 - oblast, ve které se vyskytly nedostatky - co mohl udělat lépe,
 - kam by měl profesní rozvoj zaměstnance dále směřovat.

2. Organizace (čas, místnost atd.)

3. Tón a atmosféra

- přivítejte pracovníka, vytvořte příjemnou atmosféru,
- vybírejte vhodné formulace,
- nechte podřízeného mluvit a naslouchejte mu,
- motivujte ho.

4. Struktura (délka trvání, jak bude rozhovor probíhat)

5. Sebehodnocení - dejte podřízenému prostor pro vyjádření

6. Rozbor výkonu a pracovního přístupu pracovníka

- uznání pozitivních výsledků
 - tj. motivační část, kdy pochválíte za to, co se povedlo
- popis negativních skutečností a oblastí vyžadujících zlepšení:
 - každá výtka, kterou vznesete vůči pracovníkovi, musí být podložena konkrétními fakty, daty událostí

7. Uzavření rozhovoru - shrnutí hlavních bodů, definování cílů a termínů, povzbuzení

Při rozhovoru si dělejte písemné poznámky.

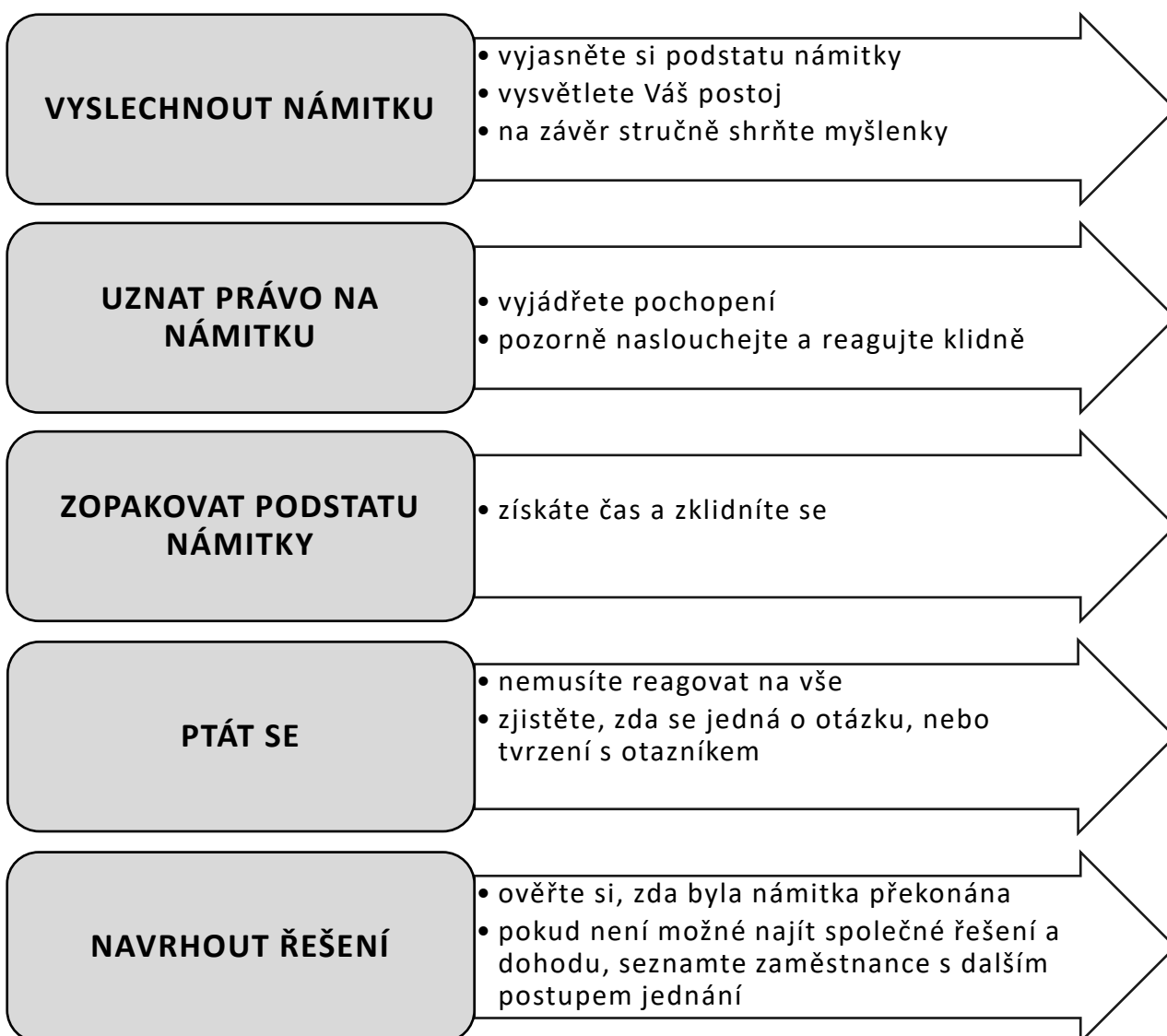
Druzí nemusí se zpětnou vazbou vždy souhlasit a je dobré promyslet si reakce na jejich námitky a dotazy. Zejména to, jak dát námitkám a připomínkám **motivační a rozvojový náboj**.

PŘÍPRAVA NA NÁMITKY A ARGUMENTY VAŠICH PODŘÍZENÝCH:

1. Udělejte si seznam možných námitek a protiargumentů.
2. Sesbírejte argumenty, které Vám pomohou námitky překonat.
3. Reakci si formulujte písemně, ovšem neučte se ji nazpaměť!



JAK REAGOVAT NA NÁMITKY?

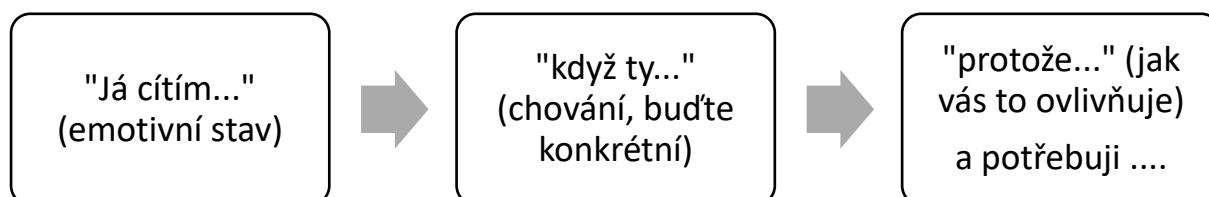


ZPĚTNÁ VAZBA – shrnutí

DESATERO ZPĚTNÉ VAZBY:

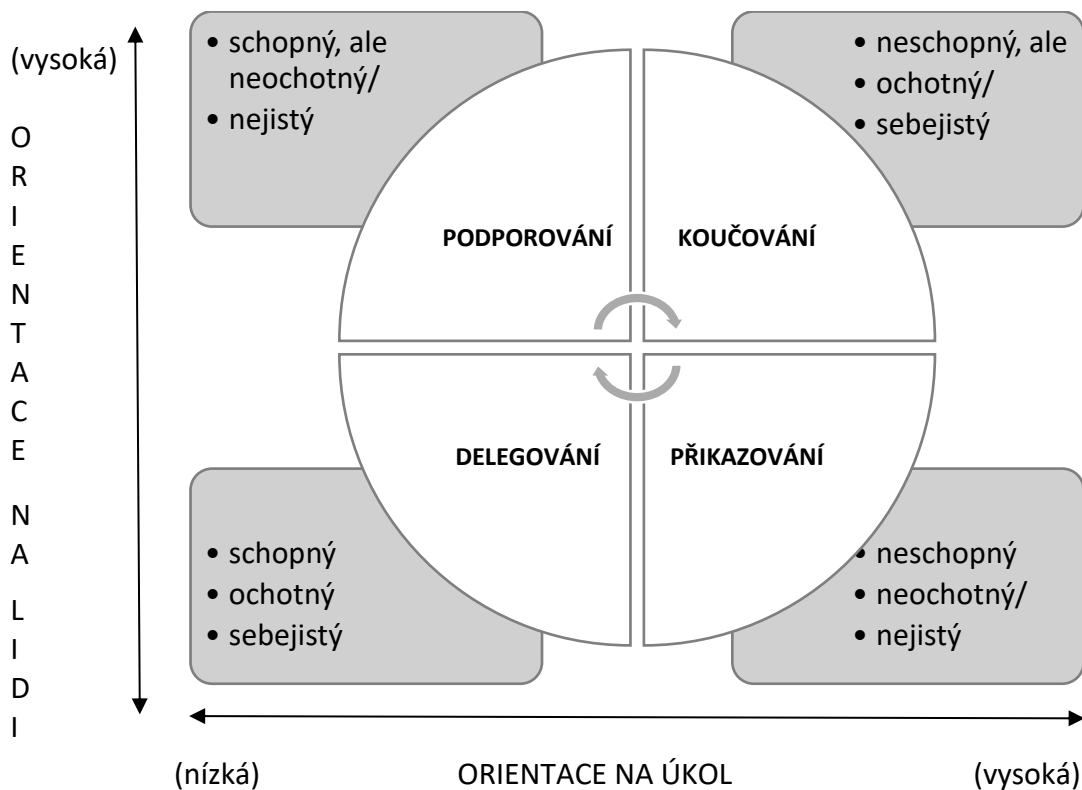
- 1 • buďte konkrétní, vycházejte z výkonu
- 2 • popisujte, nesudte, pozor na nálepkování
- 3 • soustřeďte se na chování, ne na osobu
- 4 • vycházejte z pozorování
- 5 • začněte větu „Já vidím...” nikoli „Oni říkali...” nebo "Vy jste takový..."
- 6 • dobře zpětnou vazbu načasujte, musí být aktuální
- 7 • buďte struční a jasní
- 8 • vyhněte se dlouhému monologu, vyslechněte druhého
- 9 • buďte otevření a projeďte zájem
- 10 • buďte konstruktivní, zaměřte se na zlepšení výkonu

„JÁ VZKAZ“ = ZÁKLAD ZPĚTNÉ VAZBY:



DELEGOVÁNÍ V KONTEXTU SITUAČNÍHO VEDENÍ

Situační vedení = přizpůsobení stylu vedení dovednostem a motivaci členů týmu.



Podporování

- podřízený je schopný, ale neochotný a nejistý
- naslouchajte, poraďte, diskutujte, řešte problémy

Koučování

- podřízenému zatím chybí schopnosti, ale je ochotný a věří si
- vysvětlujte, přesvědčujte, aktivizujte jeho potenciál

Přikazování

- podřízený nemá potřebné schopnosti, je neochotný nebo nejistý
- zadávejte a kontrolujte úkoly, používejte odměny a tresty

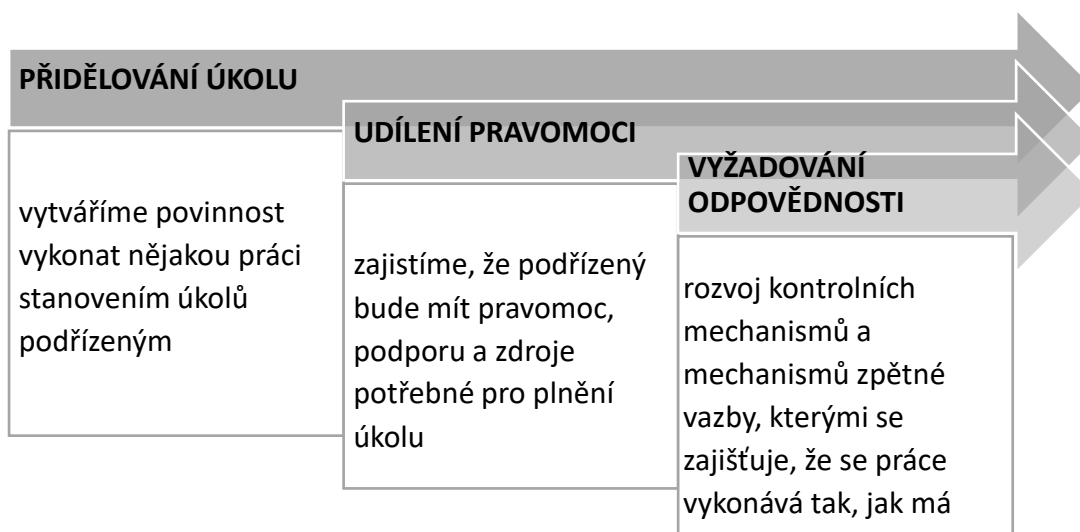
Delegování

- podřízený je schopný, ochotný a sebejistý
- delegujte úkoly, monitorujte, pokud vás podřízený požádá, poraďte mu

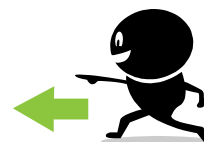
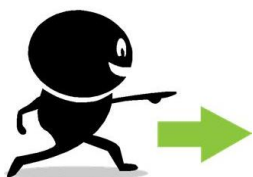
DELEGOVÁNÍ

Delegování je proces, kterým **předáváme své úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnost na podřízené**. Finální odpovědnost však vždy zůstává na nás.

Delegování se skládá ze 3 oddělených, ale propojených, činností:



Vedoucí má 3 možnosti, jak si usnadnit práci. Může práci na jemu zadaném úkolu zrušit, delegovat nebo racionalizovat.



VÝHRADY VŮČI DELEGOVÁNÍ:



vysvětlit co a jak se má dělat, dá někdy více práce, než když to manažer vykoná sám

práce, kterou vykonal podřízený, někdy nedosahuje takových kvalit, jako práce nadřízeného

manažer se připravuje o možnost kontroly a zásahu do úkolu

řadovým zaměstnancům je dána příliš velká pravomoc

VÝHODY DELEGOVÁNÍ:



více času na důležité věci

více práce za kratší čas – úkoly jsou rozděleny na menší celky

nové nápady a přístupy

rozvoj kompetencí zaměstnanců

motivování zaměstnanců (delegování je projev důvěry)

snazší hodnocení zaměstnanců - je zřetelný individuální výkon

vyhnutí se stagnaci - manažer pracuje na tom aby se stal nahraditelným a postoupil k vyšší odpovědnosti a rolím

PŘÍČINY ODPORU PROTI DELEGOVÁNÍ:

Pocit nenahraditelnosti	• manažer má pocit, že jen on dokáže práci udělat pořádně • správně se má však věnovat důležitějším úkolům
Nechuť opustit něco, co dobře umíme	• akceptovat, že úkol bude splněn později a hůře • manažer si již nemůže udržet úroveň dovedností jako specialista • obava z manažerského selhání a utíkání se k tomu, co mi jde
Nedůvěra ve schopnosti pracovníků	• buď manažer přijal nekompetentní lidi • nebo zanedbal jejich rozvoj, což je jeho povinnost
Obava z neoblíbenosti	• podřízení se mohou bát, že se příp. neúspěch odrazí na jejich budoucnosti • manažeri, kteří delegují, jsou svými podřízenými hodnoceni lépe
Definování úkolu	• podmínkou úspěšného delegování je dobré definování úkolu
Náklady	• delegování může stát více času a námahy, než kolik aktuálně ušetří • z dlouhodobé perspektivy je však výhodné
Obava z přehnaného delegování	• rozhodnout kdy a nakolik delegovat chce zkušenost • někteří si mohou stěžovat na nedostatek delegovaných pravomocí
Nepochopení ze strany vyššího vedoucího	• obava, že nadřízený bude delegování vnímat jako zbavování se odpovědnosti



PŘÍPRAVA DELEGOVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ PRO DELEGOVÁNÍ

Co lze delegovat (analýza práce):

CO ANO

- rutinní práce
- práce, které jiní udělají rychleji ebo ekonomičtěji
- rozhodnutí, která manažer dělá nejčastěji, a zabírají mu mnoho času
- práce, jež přinese zaměstnancům nové zkušenosti
- činnosti oživující rutinu zaměstnanců
- činnosti, které činí práci zaměstnance komplexnější

CO NE

- nic, co obsahuje důvěrné informace
- absolutně důležité úkoly
- nové úkoly, na něž nebyli zaměstnanci připraveni
- nepříjemné úkoly, které jsou vaší povinností
- delikátní úkoly, které se k vám zřejmě zase vrátí
- nejasně definované úkoly

Delegovat nelze zejména definování vize, rozhodnutí o přijetí či propouštění, definování měřítek hodnocení, stanovení principů rozhodování o hospodaření se zdroji a definování principů vnitřních vztahů týmu a vnější prezentace týmu.

Komu delegovat si můžete usnadnit zodpovězením následujících otázek:

• Přísluší delegovaná práce určité funkci?

• Kdo má zájem a/nebo schopnosti?

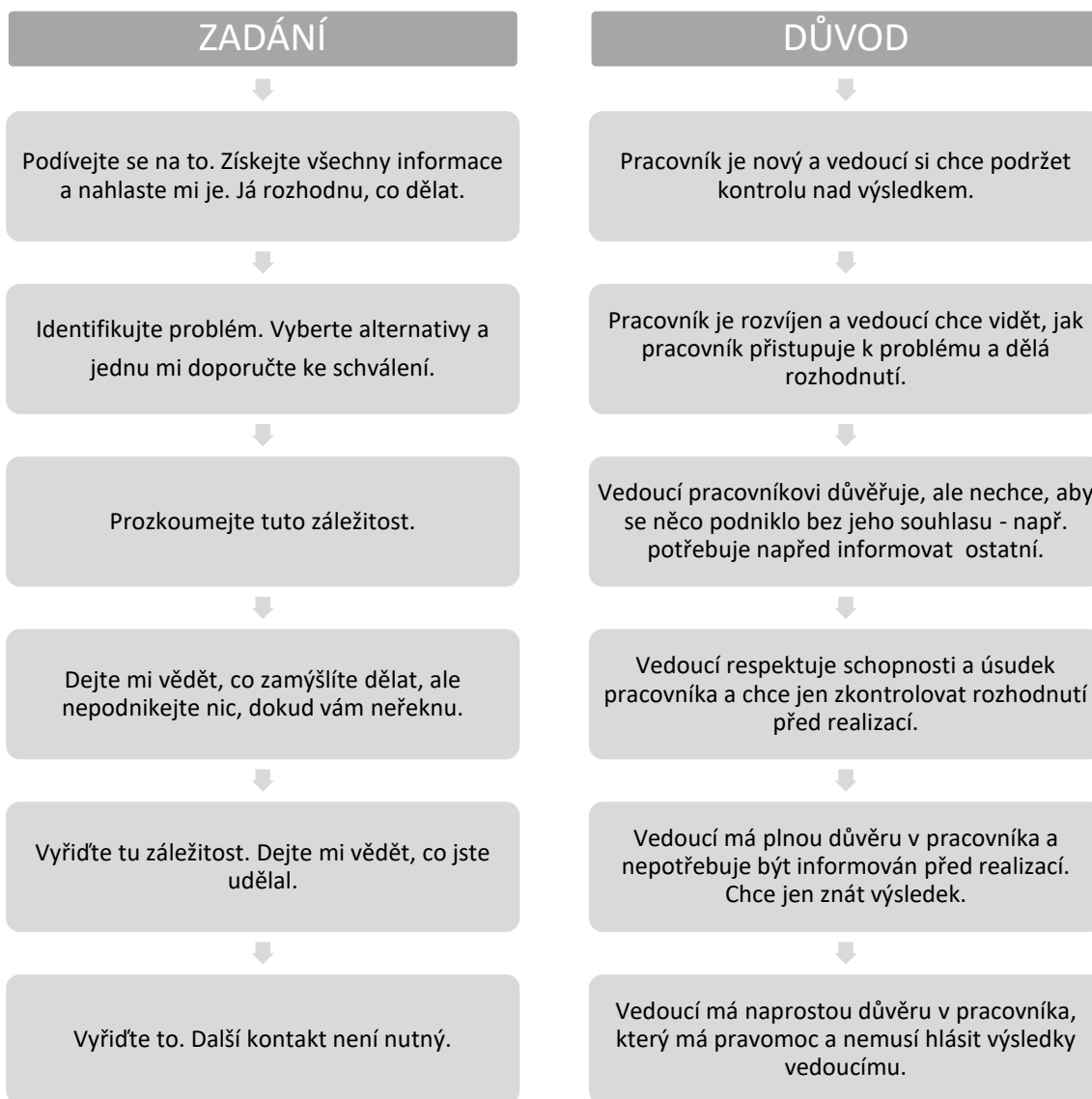
• Pro koho bude delegovaná práce vzpruhou?

• Komu delegovaný úkol pomůže v růstu?

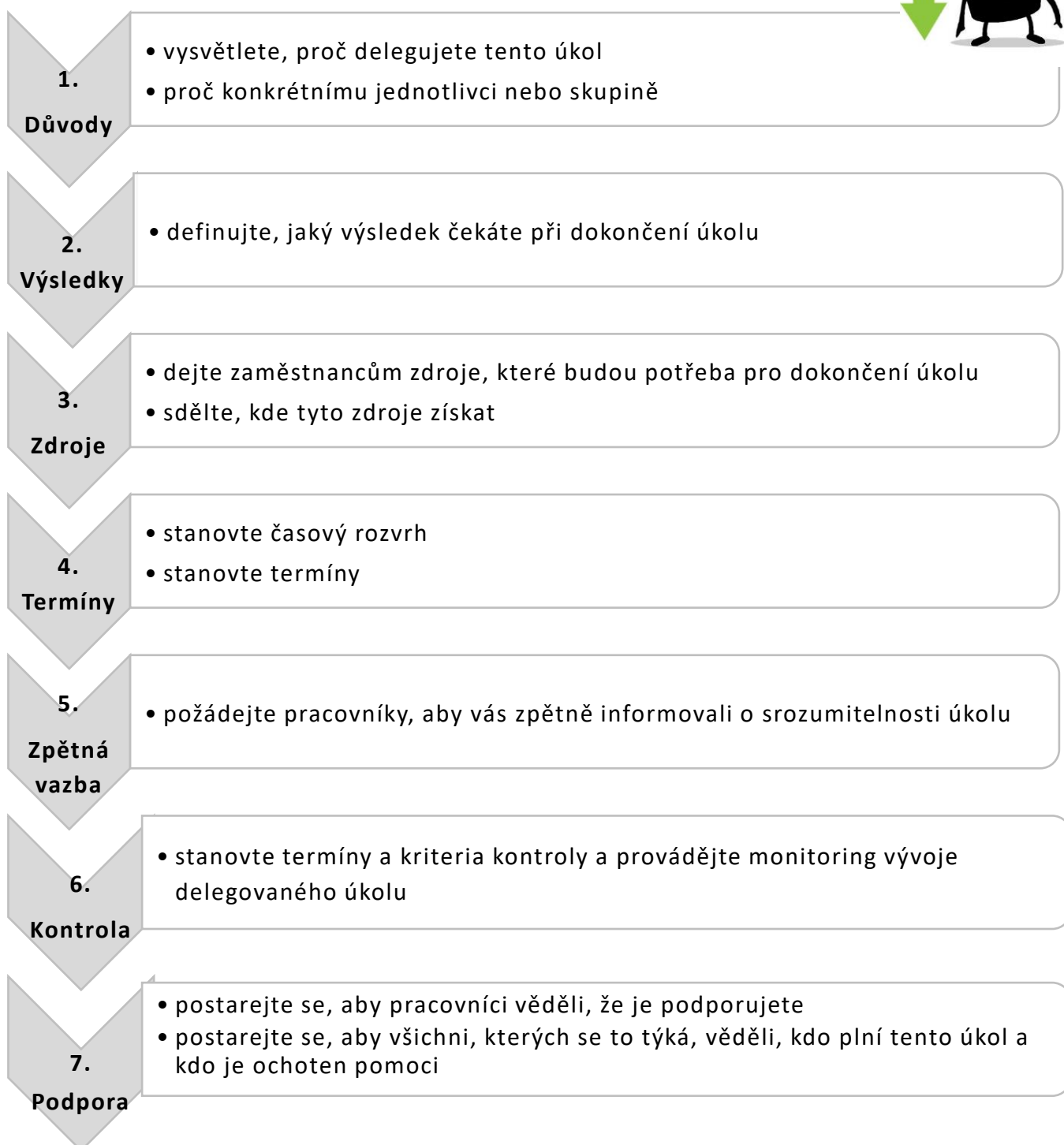
• Koho jste přehlédli při delegování v minulosti?

• Kdo má čas?

• Kdo je připraven pro povýšení?



POSTUP DELEGOVÁNÍ – 7 KROKŮ



PODPORA ÚČINNÉHO DELEGOVÁNÍ

UŽITEČNÉ TIPY K DELEGOVÁNÍ:



- **CO** – dejte jasné zadání, buďte konkrétní
- **KDO** – definujte konkrétní odpovědnosti a kompetence
- **KDY** – stanovte přesné termíny
- **PROČ** – vysvětlete smysl a účel úkolu
- **JAK** – dohodněte se na způsobu realizace úkolu, zaměstnanec by měl mít potřebnou volnost pro návrh postupu a realizaci úkolu
- **REKAPITULACE** – požádejte zaměstnance o rekapitulaci, ujistěte se, že úkolu porozuměl
- **ŽÁDEJTE** – nenařizujte, ale žádejte a poděkujte
- **PODPORTE** – vysvětlete zaměstnanci, proč úkol delegujete právě jemu, vyjádřete důvěru

PODPORA A KONTROLA DELEGOVÁNÍ:

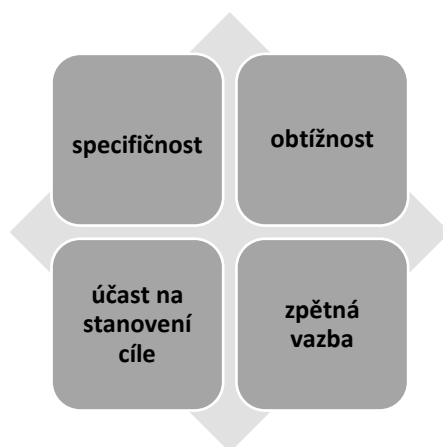
- **NABÍDKA POMOCI** – podporujte samostatnost, ale vždy nabídněte podporu pro případ, že bude potřeba poradit
- **VHODNÁ VÝZVA** – úkol musí být pro výzvu, ale zároveň stále v jeho silách
- **NEDELEGUJTE NEOBLÍBENÉ** – nesnažte se delegovat úkoly jen proto, že je sami neradi děláte
- **ULEHČENÍ** – při delegování více úkolů můžete zaměstnanci ulehčit od jiných povinností
- **ZPĚTNÁ VAZBA** – poskytněte dostatečnou zpětnou vazbu
- **OCEŇUJTE** – ocenění nemusí být nutně finanční, důležitá je i pochvala
- **ZAJÍMEJTE SE** – chtějte znát výsledek činnosti, je-li to možné
- **KONTROLA** – předem si se zaměstnancem stanovte kritéria a podle nich ohodnoťte, jak byl úkol splněn

ZÁSADY ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ

HLAVNÍ ZÁSADY ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ:

- **aktivizace** – nutnost vybudit v podřízeném chuť úkol plnit,
- **motivování** – zainteresování podřízeného na vykonávaném úkolu,
- **názornost**,
- **uvádění nových poznatků v souvislostech**,
- **kontrola postupu** – díky tomu podchytíte případné chyby včas,
- **kontrola plnění úkolu** – průběžná a finální komunikace o plnění cílů,
- **zpětná vazba** – velmi důležitá pro rozvoj podřízeného.

PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ SPLNITELNOST ÚKOLU:



Při ukládání cílů je tedy třeba dbát charakteristik **SMART**. Cíl by měl být:

S = specifický,

M = měřitelný,

A = akceptovaný,

R = reálný,

T = termínovaný.

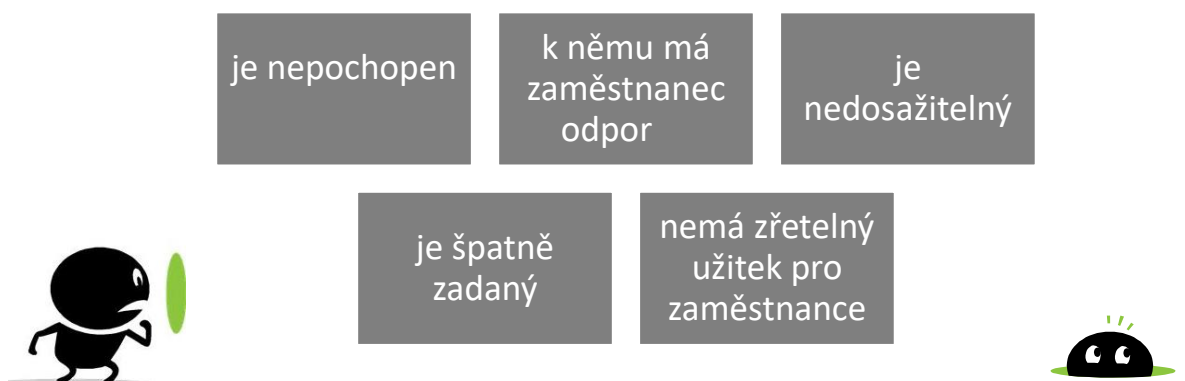


Příklad špatného zadání: „Zlepšete svou práci.“

CHYBY PŘI ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ:

- **nejasné stanovení očekávaných výsledků.** – úkoly označujeme slovesy („srovnejte“), výsledky označují podstatná jména („porovnání X a Y“).
- **nejasné vymezení pravomocí – zaměstnanec musí vědět, o čem může samostatně rozhodnout a jaká iniciativa se od něho očekává.** Seniorní zaměstnanci vítají, mohou-li některá důležitá rozhodnutí provést sami.
- **nejasná kontrola** – nutno stanovit, kdy a jak bude úkol kontrolován a hodnocen a o čem je třeba nadřízeného průběžně informovat.
- **nemožnost zaměstnance se k úkolu vyjádřit** – přesvědčit se o tom, že zaměstnanec požadavky úkolu správně chápe, věří, že úkol je splnitelný a přijal jej za svůj.
- **nedostatečné vysvětlení širších souvislostí.** Tzn. vysvětlit, proč je úkol důležitý, co jeho splnění přinese a jak zapadá do širšího kontextu.
- **úkoly, jejichž splnění zaměstnanec nemůže ovlivnit.** Např. úkoly organizace jako celku, které jsou zadávány osobám na nižším stupni organizační hierarchie, které jejich splnění nemohou prakticky ovlivnit.

ÚKOL NENÍ PŘIJAT, pokud:



**Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal,
ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonal.**

KONTROLA ÚKOLU

KONTROLA:

1	• vnáší zpětnou vazbu do systému řízení
2	• umožňuje korigovat výsledek nebo průběžné plnění úkolu
3	• je to stálé sledování a kritické hodnocení chování a situací
4	• lze s její pomocí předcházet negativním jevům

Efektivní kontrola by měla být přizpůsobena povaze práce a schopnostem zaměstnanců, nikoliv zvyklostem manažera.

**PROBLÉMEM JE JAK KONTROLA NEDOSTATEČNÁ,
TAK NADBYTEČNÁ:**



**Nedostatečná kontrola u
nových či méně zkušených
zaměstnanců**

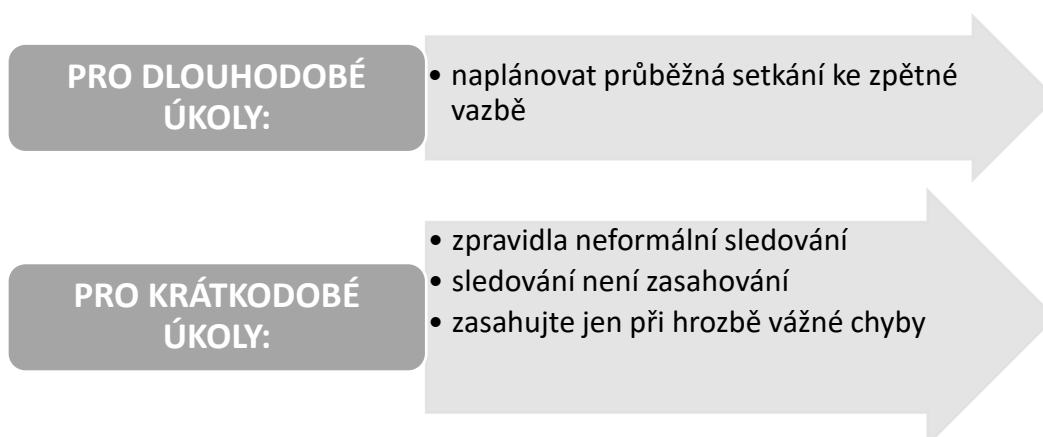
- Obvykle kontrolu potřebují k prevenci chyb a jako nástroj podpory a odborného rozvoje.

**Přehnaná kontrola u
zkušených zaměstnanců**

- Vyvolává pocit, že jim vedoucí nedůvěřuje nebo je podceňuje.

**Problémem je i situace, kdy manažeři kontrolou tráví příliš času.
Zřejmě nezadali úkoly dostatečně jasně.**

ČASOVÉ HLEDISKO KONTROLY:



PRAVIDLA KONTROLY:

- **provádění kontroly je povinnost vedoucího**
 - není to otázka důvěry či nedůvěry
 - kontrola nemá hledat chyby, ale včas poznat nedostatky, upozornit na ně a dát zaměstnanci šanci je odstranit
 - vědomí toho, že práce bude kontrolována, je prostředkem motivace
- **východisko kontroly**
 - jasně stanovené úkoly, postupy či standardy kvality
 - dohodnuté kontrolní body a termíny
 - stanovený předmět kontroly
- **stanovené úkoly a termíny zapsat, případně zveřejnit**
- **delší úkoly**
 - stanovit dílčí kontrolní body (není to byrokracie, ale manažerská důslednost)
- **pozdní či nesprávné splnění úkolů**
 - je třeba analyzovat
 - je možné nastavit časově omezený režim zesílené kontroly
- **otevřená komunikace – zaměstnanec může požádat o podporu, neví-li si rady**
- **kontrolu je vhodné provádět bez přítomnosti dalších zaměstnanců**



TYPY KONTROLY:

předběžná

- prevence problémů

souběžná

- souběžně s činností
- kontrolní body či přímý dohled

následná

- zpětná vazba, ex post
- pro manažera info, pro zaměstnance motivace

KONTROLNÍ SYSTÉM MUSÍ MÍT JASNO V TĚCHTO OTÁZKÁCH:

PROČ - účel a smysl kontroly

- **inspekční** - sleduje stav sledované reality
- **preventivní** - působí svou přítomností
- **eliminační** - zamezí vzniku nežádoucích situací
- **odhalování** nedostatků nebo prověřování funkce systému



CO - předmět kontroly

- **regulované prvky** - bezpečnost, hygiena, ekologie ...
- **nestabilní procesy** - v minulosti s chybami po nichž následovala nápravná opatření
- **zvláštní procesy** - oprava by byla náročná, proto se jim věnuje zvýšená pozornost
- **nové aktivity** - potenciální rizika
- **orientace kontroly** - na čas, finance, kvantitu, kvalitu ...

KDO - subjekt kontroly

- **vedoucí či jednotliví zaměstnanci**
- **vnitřní kontrolóři** (kontrolóři, auditoři)
- **externí kontrolor**

KDY - periodicita kontroly

- **termín** (řádná x mimořádná)
- **četnost kontrol**
- **předběžná, průběžná, následná**

JAK - způsob a metody kontroly

- **běžná vnitřní kontrola** (součást systému řízení)
- **audit** - interní, externí
- **controlling**
- **automatická kontrola**



DOPORUČENÁ LITERATURA

- Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha 2000
- Bělohlávek, F.: Management, Rubico, Olomouc, 2001
- Management Press, Praha, 2004
- Birch, P.: Koučování. Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu, CP Books, Brno 2005
- Boohrer, D.: Komunikujte s jistotou, Computer Press, Praha 1999
- Covey, S. R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, Management Press, Praha 2013
- Dölz, S.: Jak se úspěšně prosadit, Grada Publishing, Praha, 2004
- Forsyth, P.: Jak motivovat lidi, Computer Press, Praha, 2000
- Jay R., Templar R.: Velká kniha manažerských dovedností, Grada, Praha, 2006
- Kim, S. H.: Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé, Management Press, Praha, 1999
- Kofman, F.: Vědomý business, Portál, Praha, 2010
- Křivohlavý, J.: Tajemství úspěšného jednání, Grada Publishing, Praha, 1995
- Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, 2003
- Šuleř, O.: Zvládáte své manažerské role?, Computer Press, Praha, 2002
- Thomson, P.: Tajemství komunikace, Nakladatelství Alman, Brno, 2001