



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Profesionální manažerské dovednosti

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

## **Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři**

**TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.** poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

## **OBSAH**

MANAŽER V PROCESU BUDOVÁNÍ ÚSPĚŠNÉ FIRMY .....	4
MODEL SITUAČNÍHO VEDENÍ .....	7
SITUAČNÍ VEDENÍ .....	8
DELEGOVÁNÍ.....	10
MOTIVACE .....	13
ZPĚTNÁ VAZBA .....	25
ROZHODOVÁNÍ.....	27
DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA.....	32

## MANAŽER V PROCESU BUDOVÁNÍ ÚSPĚŠNÉ FIRMY

Ať už v podniku pracují tradiční manažeři nebo znalostní manažeři, nemají v jednom směru na vybranou. Musí fungovat v prostředí silně ovlivněném globalizací a informační revolucí. Podniky dnes mají v zásadě dvě možnosti. Buď se tomuto prostředí přizpůsobí, nebo skončí. Některé podniky umírají přímo před očima, jiné se snaží ze všech sil se adaptovat.

Při tomto boji o přežití se stávají nepotřebnými po desetiletí osvědčené metody vedení podniku. Podniky, v nichž celé generace zaměstnanců pracovaly s jistotou státního zaměstnání, dnes musí přes noc propustit třeba deset tisíc lidí. I to je bohužel součástí celého procesu adaptace.

Manažeři těchto podniků se musí adaptovat na nové podmínky. Jaká v nich platí pravidla? Za prvé, vše probíhá mnohem rychleji. Za druhé, co lze udělat, také někdo udělá. Když to neuděláte vy, udělá to někdo jiný. Je jasné, že tyto změny ovlivňují celé pracovní prostředí, které je méně laskavé a vlídné a daleko méně předvídatelné.

**Role manažera** - řídicího, vedoucího pracovníka bývá charakterizována jednak z hlediska sociologického a jednak z hlediska managementu.

**Ze sociologického hlediska je role funkce**, ve které někdo působí ve vztahu k jiným lidem. Je to metafora z prostředí divadla, kde role je úloha, kterou hraje herec v představení, ve kterém jiní hrají jiné role.

### Rozlišují se role:

- formální - vyplývající z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace (ředitel, předseda, vedoucí oddělení atd.);
- neformální - vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky (např. přítel).

Každý manažer zaujímá **tři formální role**:

- ✓ **vedoucího**
- ✓ **podřízeného**
- ✓ **spolupracovníka**

*(Manažerské role podle Mintzberaga)*

## ROLE INTERPERSONÁLNÍ

Role vyplývá přímo z formální pravomocia zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty s partnery **mimo organizaci (zákazníci, dodavatelé, banka, státní správa)** – v případě daňových nesrovnalostí je přímo finanční manažer v kontaktu s pracovníky finančního úřadu, **v rámci organizace (nadřízení, podřízení, odbory)** – finanční manažer spolu s výrobním manažerem odpovídá za efektivní chod výroby řediteli společnosti –

**tři dílčí role:**

- a) **představitel** (*produktový manažer společnosti je v přímém kontaktu se zákazníky*)
- b) **vůdce** (*skupina, např. pěti manažerů, je kompletním vedením společnosti*)
- c) **spojovací článek** (*projektový manažer musí být schopen efektivně komunikovat s ostatními manažery, i s jejich přímými podřízenými*)

## ROLE INFORMAČNÍ

Spočívá v účasti manažera při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací

–

**tři dílčí role:**

- a) **monitorující příjemce informací** (*získává informace z vnějšího okolí organizace, o trhu, konkurenci, i o vnitřní situaci a dále informace třídí, zpracovává a hodnotí*)
- b) **šířitel informací** (*výsledek – zprávy, přehledy apod. – dále předává zainteresovaným osobám – vedení společnosti, jednotlivým oddělením, které prostřednictvím takto zpracovaných dat informuje*)
- c) **mluvčí** (*předávání informací o podniku, o výrobcích směrem do vnějšího okolí, zákazníkům, dodavatelům*)

## ROLE ROZHODOVACÍ

Spočívá v účelovém výběru jednoho z přípustných řešení, jeho následné sdělování či prosazování a kontrole plnění –

**čtyři dílčí role:**

- a) **podnikatelská** (*rozhodování o hledání , vytváření a využívání podnikatelských příležitostí*)
- b) **řešitel problémů** (*reakce na změnu oproti plánu manažerských procesů a na nutnost sladění činností, skrytých i zjevných zájmů partnerů*)
- c) **alokátor zdrojů** (*včasné rozdělování či následné přerozdělování hmotně-energetických, finančních i lidských zdrojů pro hospodárnou realizaci plánovaných činností ve stanoveném prostoru a čase*)
- d) **vyjednaváč** (*sladění zájmů či dosažení nezbytných rozumných kompromisů ve společenské dělbě práce – rozmisťuje pracovníky ohledem na zájmy společnosti, ale též zájmy pracovníků - rodinné, finanční, zdravotní – v rozumném poměru*)

## KONFLIKTY ROLÍ

**konflikty mezi rolemi** - tj. v situaci kdy manažer hraje dvě nebo více rolí současně, přičemž chování v jedné roli je neslučitelné (protichůdné) s chováním v roli druhé

**konflikty uvnitř role** - které vyplývají z rozdílných nebo protichůdných požadavků, jež na tuto roli klade sám manažer

## OSOBNOST MANAŽERA

**Předpoklady k manažerské práci**

### 1. vrozené

– **potřeba řídit** úspěšným manažerem může být jen ten, kdo chce řídit ostatní a má z toho uspokojení

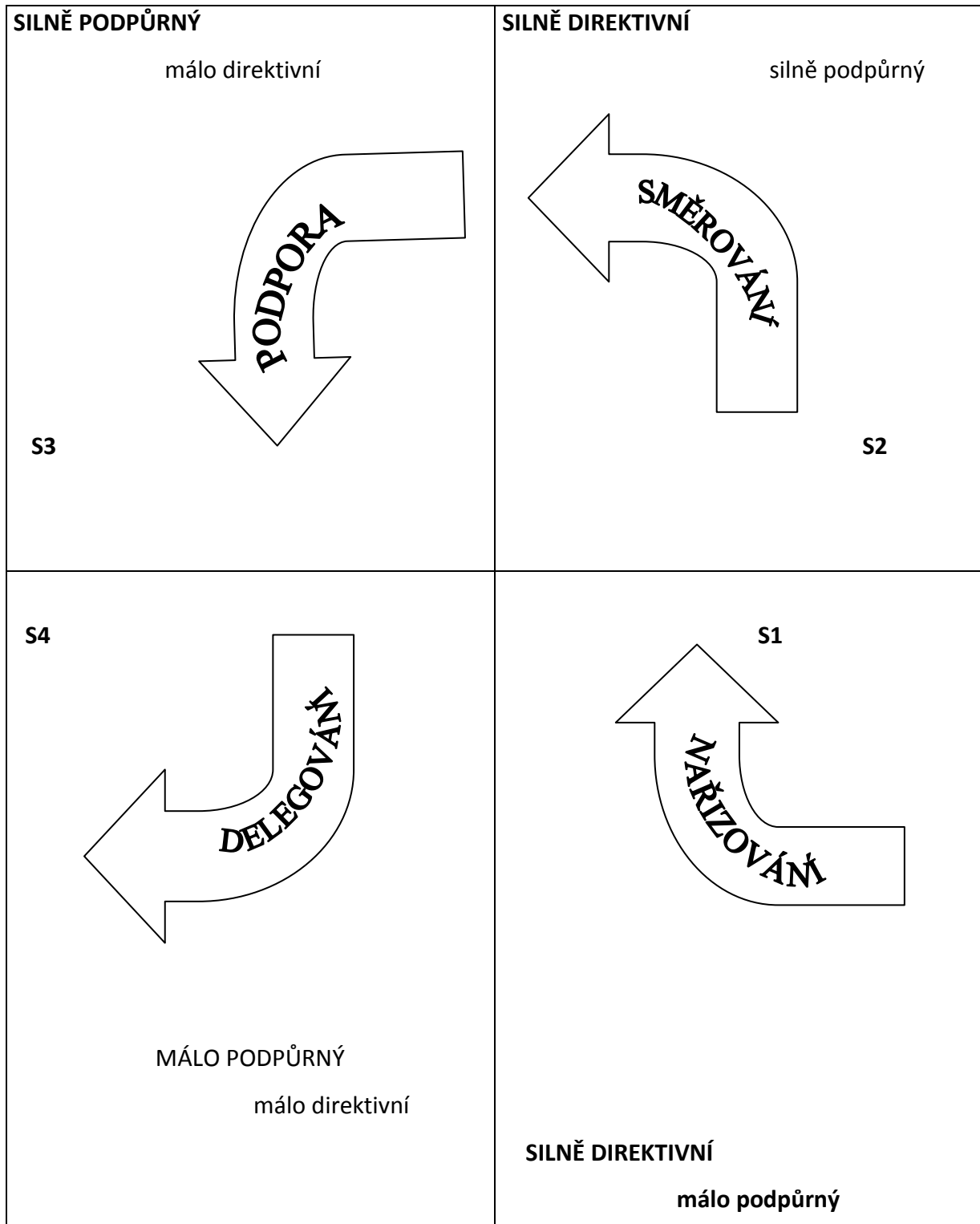
- **potřeba mít moc** silný vliv na ostatní (autorita, ale také špičkové znalosti a dovednosti)

- **schopnost vcítit se do potřeb spolupracovníků** cit a pochopení pro protihráče (schopnost spolupráce, vypořádat se s emocionálními reakcemi)

## 2. získané

- **mohu se měnit** (vzděláním, výchovou, výcvikem), *ekonomické teorie, teorie podnikání, metody řízení, sociálněpsychologické zanlosti, dobrá duševní a tělesná kondice*

### MODEL SITUAČNÍHO VEDENÍ



(SLABÉ)

← **DIREKTIVNÍ CHOVÁNÍ** →

(SILNÉ)

## SITUAČNÍ VEDENÍ

### Dva základní styly vedení

- **autokratické**, při kterém vedoucí rozhoduje na základě své osobnosti, kompetence a hierarchického postavení
- **demokratické**, které bere v úvahu názory a přání pracovníků.

**Podle konkrétní situace mají oba styly vedení výhody i nevýhody.**

<b>Možné pozitivní dopady autokratického vedení</b>	<b>Možné pozitivní dopady demokratického vedení</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- rychlé rozhodování</li><li>- rozhodnutí se nezpochybňují</li><li>- nízká potřeba koordinace</li><li>- nedochází ke zdlouhavému vytváření názoru</li><li>- nedochází k zablokování kvůli nejednotnosti</li><li>- pevná, přehledná organizace</li><li>- přesné prováděcí pokyny</li><li>- vysoká koordinace a rutina</li><li>- vedení má náskok ve znalostech</li><li>- okamžité změny zadání</li><li>- menší náročnost při přesvědčování</li><li>- pocit jistoty daný existencí jasných pravidel</li><li>- nízké vlastní riziko pracovníků</li><li>- bezprostřední zásahy vedení</li><li>- neexistuje diktát většinového názoru</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vysoké vědomí odpovědnosti</li><li>- využívání zkušeností a nápadů</li><li>- samostatnost pracovníků</li><li>- šance zažít osobní úspěch</li><li>- flexibilní využití pracovníků</li><li>- týmový duch, práce ve skupinách</li><li>- široký potenciál zastupitelnosti</li><li>- skutečné ztotožnění se z rozhodnutími</li><li>- uplatňování lidských kvalit</li><li>- přesvědčivá autorita osobnosti vedoucích</li><li>- vysoká identifikace s firmou, loajalita</li><li>- rozsáhlá sebekontrola</li><li>- dobré improvizální schopnosti</li><li>- přátelská pracovní atmosféra</li><li>- vysoká vlastní odpovědnost pracovníků</li></ul>



Nelze jasně říci, který z obou způsobů je ten správný. Neexistuje obecně platná koncepce, jen možnosti vést vždy podle dané situace.

<b>Kritéria pro hodnocení situace vedení</b>	
<b>personální prvky</b>	<b>sociální prvky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobnost nadřízeného</li> <li>- osobnost pracovníka/ů</li> <li>- osobní zájmy</li> <li>- stav zanlostí zúčastněných</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obecné pracovní klima</li> <li>- vztah nadřízený – pracovník</li> <li>- vzájemné vztahy pracovníků ve skupině</li> <li>- zvyklosti, normy chování</li> </ul>
<b>organizační prvky</b>	<b>prvky specifické pro daný případ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovené cíle, druhy úkolů</li> <li>- rozdělení pravomocí</li> <li>- složení skupiny</li> <li>- pracovní postupy</li> <li>- pracovní podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- okolnost vzniku problému</li> <li>- dopady problému</li> <li>- důležitost, naléhavost</li> <li>- aktuální nálada</li> <li>- analogie s podobnými případy</li> </ul>

## DELEGOVÁNÍ

**Jaké jsou vaše zkušenosti s delegováním? Jak byste charakterizoval(a) vaši schopnost delegovat? Pokud by někdo delegoval činnosti a úkoly vaším způsobem vám, jak byste jeho schopnosti hodnotil(a)? Jakou cenu má pro vás čas vašich podřízených a spolupracovníků?**

**Co získáte tím, že využijete dovednosti delegování? Co získá vaše okolí tím, že využijete dovednosti delegování?**

## VÝHODY DELEGOVÁNÍ

- získání času na přemýšlení o tom, jak dělat správné věci
- předání části agendy a získání času na důležité úkoly
- využití odborných znalostí a zkušeností podřízených
- podpora a rozvíjení schopností, iniciativy, samostatnosti a kompetentnosti podřízených
- pozitivní působení na motivaci k výkonu a na pracovní uspokojení podřízených

## PŘEKÁŽKY DELEGOVÁNÍ

- nemáte čas nalézat a kontrolovat úkoly, které lze delegovat (zatížení poradami, telefonem, schůzkami, aj.)
- sami dost dobře neznáte úkol a jeho problematiku, takže nevíte přesně, jak a co delegovat
- nedelegujete, protože si myslíte, že úkol vyřídíte rychleji než vaši podřízení a krátkodobě tak získáte čas
- obáváte se konfliktu s nadřízeným kvůli tomu, že byste delegoval úkol, který vám uložil on
- příliš lpíte na určitém úkolu či činnosti, např. proto, že vás baví nebo jste v práci nejlepší
- obáváte se, že by podřízený vyřešil úkol lépe než vy (konkurence)

- obáváte se, že pokud předáte úkol podřízenému, ztratíte nad ním kontrolu
- nedůvěřujete dovednostem a výkonnosti podřízených a nechcete riskovat
- máte obavy, že pokud delegujete úkoly, které jste přijal, převezmou vaši podřízení iniciativu a aktivitu a vy přijdete o část své autority i image
- nevíte, jak se zachováte, když vám podřízený delegovaný úkol odmítne

## **ZÁKLADNÍ PRAVIDLA DELEGOVÁNÍ**

- vybrat si vhodné podřízené a spolupracovníky
- vymezit a kontrolovat oblasti odpovědnosti
- koordinovat delegované úkoly
- podporovat podřízené a spolupracovníky, být jim rádčem a ne soudcem
- provádět průběžné a výsledné kontroly
- podřízené posuzovat
- bránit vrácení delegovaného úkolu

## **POŽADAVKY NA PODŘÍZENÉ A SPOLUPRACOVNÍKY, KTERÝM CHCETE ÚKOLY DELEGOVAT**

- jednat samostatně v rozsahu delegované pravomoci
- odpovědně rozhodovat
- odpovídat za chybnou realizaci a špatné rozhodování
- nadřízeného včas a dostatečně informovat
- nadřízenému včas předkládat mimořádné případy
- koordinovat svou činnost se spolupracovníky a informovat je
- umožnit podřízeným dále se vzdělávat, aby dostáli stanoveným požadavkům

### **Které úkoly můžete delegovat:**

Každou činnost můžeme rozdělit do tří kategorií důležitosti. Čtvrtá kategorie „nedůležité“ (nenutné) je vynechána.

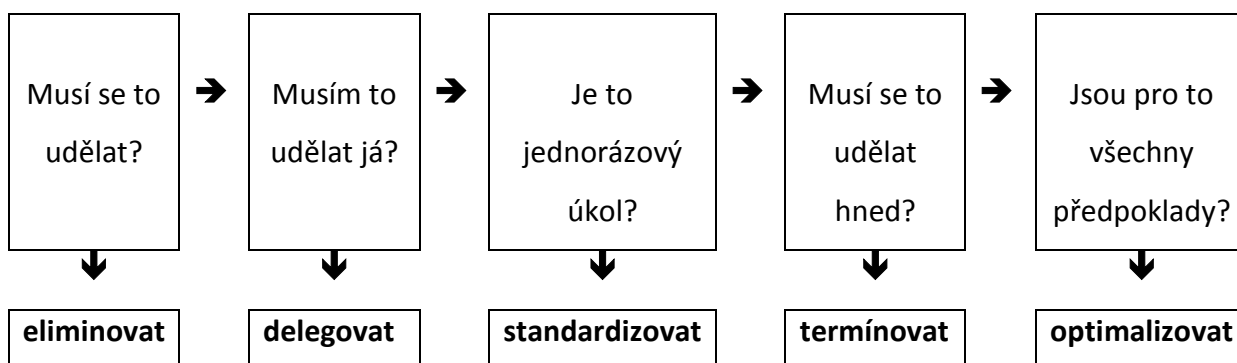
<b>PRIORITA A</b>	<b>PRIORITA B</b>	<b>PRIORITA C</b>
<b>Důležité/Nutné</b>	<b>Důležité/Nenutné</b>	<b>Nedůležité</b>
15% všech úkolů	20% všech úkolů	65% všech úkolů
65% z celkové hodnoty	20% z celkové hodnoty	15% z celkové hodnoty
vyřídit osobně	plánovat strategicky	zkracovat, delegovat
<b>NEDELEGOVAT</b>	<b>TERMÍNOVAT</b>	<b>DELEGOVAT</b>

Promyslete si, jaké úkoly budete po tomto semináři delegovat.

- **Jaké úkoly budete vyřizovat sami?**
- **Jaké úkoly chcete delegovat v budoucnosti?**

**Než přistoupíme k řešení nebo realizaci úkolu, měli bychom si položit pět zásadních otázek.**

Pomůže nám to ušetřit čas a nedělat věci zbytečně, v nesprávnou dobu, nebo to, co nám nepřísluší. Odpovědi na otázky budou vždy alternativní: pokud odpovíme „ne“, je dole uvedeno, co dělat. Pokud odpovíme „ano“, postupujeme k další otázce.



## MOTIVACE

Slovo **motivace** má původní význam v latinském "movere"- hýbati, pohybovati a vyjadřuje **vnitřní hybné síly** (pohnutky, motivy), které aktivují, směřují a udržují lidské chování, respektive jednání i prožívání.

### Motivovat znamená:

1. vyvolat určitou aktivitu
2. udržovat tuto aktivitu po určitou potřebnou dobu
3. směřovat ji k požadovanému cíli
4. vyvíjet tuto aktivitu uvědoměle

**MOTIV** - představuje jednotlivou **vnitřní pohnutku**, sílu, která lidskou činnost orientuje, aktivizuje a udržuje.

**STIMULACE** - takové **vnější hybné síly**, které působením na psychiku člověka vyvolávají, prostřednictvím změny jeho motivace, i určitou změnu v jeho chování a jednání.

**STIMUL** - jakýkoliv vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

**Zdroje motivace** - skutečnosti, faktory, které motivaci vytvářejí. Mohou být vnitřní a vnější povahy:

**a) vnitřní** (intrapsychické podněty, impulsy) - potřeby, zájmy, postoje, hodnoty a hodnotové orientace, ideály, aspirace, osobní cíle apod.

**b) vnější** (z vnějšku přicházející podněty)

- hmotné prostředky, pracovní a životní podmínky aj.

**PROCES MOTIVACE** - model motivace bývá zpravidla prezentován v souvislosti s potřebami, cíli a očekáváním jedinců.

## TEORIE MOTIVACE

Motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí. „*Lidé mají různé potřeby, stanovují si*

*různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.“(Armstrong, 2007)*

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to motivy přímo související s prací a motivy mimo vlastní práci. (Bedrnová, Nový, 2002)

#### **Mezi nejvýznamnější motivy přímo související s prací patří:**

- potřeba činnosti vůbec (zbavit se nadbytečné energie),
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (v souvislosti s pracovní činností),
- potřeba výkonu (uspokojení z úspěšného výkonu),
- touha po moci (umožňují zejména vyšší pozice),
- potřeba smyslu života a seberealizace (prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

#### **Nejvýznamnější motivy mimo vlastní práci jsou:**

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty (je spojena s penězy, ale více s budoucností člověka),
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, společenská pozice),
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty).

***Existuje mnoho různých teorií pracovní motivace, avšak ucelená teorie motivace pracovního jednání dosud vytvořena nebyla. Armstrong píše: „...teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.“***

## **MOTIVAČNÍ POLOHY**

Pro účely praxe můžeme uvažovat jen o čtyřech patrech pyramidy. Je třeba poznat o naplnění potřeb kterého patra člověk, jehož hodláme motivovat, právě usiluje.

Lidé jsou přednostně vnímaví k podnětům, které s příslušným patrem souvisejí. Když na palubě letadla rychle klesne tlak, všichni sahají po kyslíkové masce a ne po letáku, který nabízí zlevněné služby.

O které patro aktuálně jde, můžeme tedy poznat, když si uvědomíme, které aspekty působícího podnětu osobám zrovna připadají nejdůležitější.

### MOTIVAČNÍ TYPY

<b>EFEKTIVITA</b>	<b>DYNAMIKA</b>		<b>UŽITEČNOST</b>
	<b>usměřovatelé</b>	<b>objevovatelé</b>	
	<b>sladovatelé</b>	<b>zpřesňovatelé</b>	
	<b>STABILITA</b>		

## OBJEVOVATELÉ

***Rozumný člověk se přizpůsobí světu, nerozumný trvá na tom, aby se svět přizpůsobil jemu.  
Veškerý pokrok tedy závisí na nerozumných lidech.(G. B. Shaw)***

Objevovatelé bývají netrpěliví, chtějí informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Překonávání překážek prožívají jako soutěž se sebou – překonávají limity. Když zdolají kopec, dívají se, jestli v okolí není ještě vyšší hora. Hledají výzvy. Často jsou fyzicky vyčerpáni a ohroženi na zdraví. Mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, zejména tu, která nemá týmovou povahu. Pro velký příboj nápadů, hravosti a tvořivosti z nich mají ostatní upřímné obavy. Velmi si váží své svobody a dokáží respektovat svobodu jiných, když je neomezuje.

**Při vyjednávání s objevovatelem** se vyplatí **oceňovat a zdůrazňovat schopnosti** protistrany, někdy i opatrně na tyto schopnosti apelovat. Objevovatelé musejí při vyjednávání dostat prostor pro samostatné a nezávislé myšlení. Pokud přijde objevovatel s návrhem řešení, bývá vyvážené a v zásadě přijatelné pro všechny strany vyjednávání. Objevovatelé se přednostně zaměřují na věcnou stránku kauzy a poněkud opomíjejí vztahy.

## USMĚRŇOVATELÉ

***Je zbytečné, aby měl kníže všechny dobré vlastnosti, ale je velmi důležité, aby vzbuzoval  
dojem, že je má.  
(N. Machiavelli)***

Usměrňovatelé jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Dynamika jim nebrání v riskantních aktivitách, zaměření na efektivitu je předurčuje k tomu, aby vnášeli dynamiku do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Vnímají velmi citlivě hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu rychle lidi kolem sebe do takových struktur zařadit. Usměrňovatelé jsou rádi středem pozornosti a také mají výborný základ pro společenský úspěch. Bývají velmi vnímaví k tomu, co je a co není vhodné. Dobře prodávají myšlenky a



dovedou přesvědčit jiné. Proto bývají přirozenými vůdci velkých skupin, včetně davů. Rádi, nadšeně a dobře soutěží. Mezilidské vztahy vnímají jako boj.

Dostane-li **při vyjednávání usměřovatel** volnost při výběru stylů, sáhne po soutěžení. Silnému protivníkovi dokáže projevovat jistý respekt. Ocení, když protistrana zdůrazňuje a respektuje jejich úspěchy. Dobře rozumí stylu „něco za něco“, což mohou protivníci z řad objevovatelů nebo zpřesňovatelů velmi zdařile a systematicky využívat.

## **SLAĎOVATELÉ**

***Ukládám-li na konto, které mám vůči vám v citové bance, zdvořilost, laskavost, čestnost a dodržování slibů, vytvářím tím aktiva. Vaše důvěra vůči mně vzrůstá a já se mohu na tuto důvěru v případě potřeby kdykoliv obrátit. (S.R. Covey)***

Sladřovatel je uhněten ze zaměření na stabilitu a efektivitu. Potvrzuje důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systémů. U sladřovatelů se vše točí kolem lidí – vztahů, pocitového světa a spokojenosti. V diskusi jsou vstřícnější a celkově příjemnější. Nevadí jim jiné názory, naslouchají, uznávají vaše nezadatelná práva. Výborně chápou druhé v oblasti pocitů a emocí. Mají vysoce vyvinutou empatii. V tomto smyslu jsou opakem objevovatelů. Sladřovatelé nevytvářejí hierarchie, ale sítě. Jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, aby bylo dokonalé – příjemné, lidské a chápající.

**Sladřovatelé vyjednávají kooperativně.** Nejsou vyjednávači „od přírody“, ovšem díky nadprůměrným empatickým schopnostem se mohou po příslušném tréninku stát zdatnými uživateli libovolného vyjednávacího stylu. Při vyjednávání se sladřovatelem přenechte vztahovou iniciativu jemu. Oceňujte vztahové chování a nenápadně převezměte věcnou iniciativu a rytmus procesu. Shrnujte sami, pro sladřovatele je shrnování slabinou.

## ZPŘESŇOVATELÉ

***Veškerý úspěch ve svém životě přičítám tomu, že jsem byl vždy na místě o čtvrt hodiny dříve, než jsem byl povinen. (H. Nelson)***

Zpřesňovatelé jsou poměrně nenápadná, ale pilná část populace. Jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí dokonalé prostředí, rádi by byli dokonalí sami. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i své okolí. Mají rádi pořádek, dobrou organizaci, vyžadují jasné zadání a ta pak precizně plní. Důležité jsou pro ně normy a pravidla. Vystupují racionálně a působí dojmem, že nemají žádné emoce. Ovšem mají je, ale jsou zvyklí je skrývat. Mohou být psychicky labilní a pod tíhou povinností kolabovat.

Uzavírají se do sebe, svých kanceláří, někdy klubů. Zpřesňovatelé jsou loajální k firmám, institucím i šéfům. Nadřízené respektují i v situacích, kdy se již jiní od nich odvracejí. Vidí v nich stále autoritu.

**Při vyjednávání se zpřesňovateli** přistupte na principiální formu. Starejte se o jejich stálou pohodu. Pokud je nechcete vyvést z míry, nesmíte vnášet do jednání nejistotu a naopak musíte jasně strukturovat, být precizní ve formulacích a srozumitelní v tématech a postupu. Na zpřesňovatele platí věcné argumenty. Vůči tlaku je zpřesňovatel imunní, takže nemá smysl jej zastrašovat nebo oslňovat společenským postavením nebo jinými schopnostmi.

## MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ K VÝKONU

*Přimět pracovníky k co nejlepším výkonům a k týmovému a na úspěch zaměřenému chování je hlavním úkolem každého nadřízeného. Ochota podávat výkon a loajalita pracovníků je rozhodujícím předpokladem pro hospodářský úspěch firmy.*

***Ve snaze motivovat pracovníky působíme zejména na jejich psychiku, na jejich pocity vlastní hodnoty.***

***Abychom mohli motivovat, musíme vzít v úvahu i znalosti a schopnosti dotyčného, jeho postavení mezi kolegy i jeho soukromí, a také aktuální firemní a ekonomickou situaci.***

## **MOTIVACE VŽDY SLOUŽÍ USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB**

Základem veškerých teorií motivační psychologie je tato verze:

***Motivace spočívá vždy v touze po uspokojování potřeb.***

### **1. PRIMÁRNÍ MOTIVACE PŮSOBÍ INTENZIVNĚ A TRVALE**

Tato motivace je dána, pokud je někdo aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu – účelem je tedy sama akce.

***Příklad:** Dobrovolně navštívíme přednášku, protože nás zajímá její obsah.*

Primárně motivovaný pracovník je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený.

### **2. SEKUNDÁRNÍ MOTIVACE**

Aktuální cíl je pouze prostředek k dosažení cíle. Konám, abych dosáhl důležitějšího cíle.

***Příklad:** Jdu na přednášku, abych zlepšil své karierní šance nebo na příkaz nadřízeného.*

### **3. PROBLÉMY S VÝKONY NEBO CHOVÁNÍM NEJSOU VŽDY PROBLÉMY S MOTIVACÍ**

Pokud pracovník nepodává požadované pracovní výsledky nebo se nechová podle pravidel, je úkolem vedoucího, aby tomu zabránil.

Možné příčiny lze rozdělit do čtyř kategorií.

<b>podmíněné schopnostmi</b>	<b>podmíněné učením</b>	<b>podmíněné vybavením</b>	<b>podmíněné motivací</b>
chybějící duševní nebo fyzické síly	chybějící znalosti nebo dovednosti	chybějící věcné vybavení nebo pravomoci	chybějící zájem nebo vůle

#### **4. ZVOLTE KE ZVÝŠENÍ VÝKONU NEJEFEKTIVNĚJŠÍ CESTU**

Výkony pracovníků nejsou pouhou otázkou motivace. Roli hrají i materiální a osobní možnosti.

*Pracovní výkon je tedy funkcí schopností a motivace.*

**VÝKONNOST x MOTIVACE = PRACOVNÍ VÝKON**

Vysoká výkonnost - nízká motivace → je třeba zvýšit pracovní spokojenost

Vysoká motivace - nízká výkonnost → je třeba rozšiřovat odborné znalosti (vzdělávání)

#### **5. VYHOVTE V RÁMCI MOTIVAČNÍ LOGIKY POTŘEBÁM PRACOVNÍKA**

Motivace spočívá v přání uspokojovat potřeby.

**Potřeby pracovníka** → individuální pracovní pozice → rozpoznat skutečné potřeby

**Podnět k uspokojení** → opatření vedoucího → poskytnout podnět, který odpovídá potřebám

**Jednání, chování** → očekávaný výsledek procesu → posílit motivaci uznáním

## 6. VYTVÓŘTE CO NEJKONKRÉTNĚJŠÍ SOUVISLOST S POTŘEBAMI

Vystihněte skutečně existující potřebu pracovníka. ***Návnada musí chutnat rybě, ne rybáři.***

Nejlepší šanci poznat aktuální potřeby pracovníka máme při rozhovoru.

***Nevynechejte žádnou příležitost k přímému rozhovoru s pracovníky.***

***Citlivě vnímejte individuální signály pracovníka.***

## 7. VYVOZUJTE ZÁVĚRY Z HIERARCHIE POTŘEB

Potřeby jsou ve vzájemné závislosti.

***Čím více jsou uspokojeny potřeby jednoho hierarchického stupně, tím silněji určují chování potřeby nejbližší vyšší úrovně.***

## 8. PRIMÁRNÍ SPOKOJENOST VYTVÁŘÍ JEN SKUTEČNÁ SPOKOJENOST V PRÁCI

### Motivátory spojené s prací samotnou

- zajímavé pracovní úkoly
- samostatná práce
- vlastní odpovědnost
- oprávnění rozhodovat
- výkonnostní soutěže
- zážitek úspěchu
- uznání dobrých pracovních výsledků nadřízeným
- možnosti pracovního postupu

Motivátory posilují bezprostřední zájem o pracovní úkol.

## 9. VYTVOŘTE PODNĚTNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PŘEDCHÁZEJTE TAK NESPOKOJENOSTI

### Hygienické faktory - stabilizátory

- dobré vybavení pracoviště
- spravedlivá odměna
- přiměřené uspokojení sociálních potřeb
- jistota pracovního místa
- uspokojivé mezilidské vztahy
- atraktivní image firmy

Stabilizátory brání nespokojenosti a slouží sekundární motivaci.

## 10. NEPŘECEŇUJTE PENÍZE JAKO MOTIVAČNÍ PROSTŘEDEK

„Svoboda jednat“ a „zajímavá práce“ jsou pro mnoho lidí důležitější než peníze.

Pokud nadřízený prosadí, že pracovník dostane nadtarifní příplatek, vyvolá to radost a povzbudí to dotyčného v práci. Jak dlouho to ovšem vydrží? Obecně nejpozději po dvou až třech měsících vnímá vyšší výdělek jako normální stav a už nijak nemotivuje. Museli bychom tak čtvrtletně zvyšovat platy.

Zůstane-li zvýšení mzdových tarifů za očekáváním, může následovat demotivace. Podobně škodlivý dopad mohou mít i další finanční odměny. Pokud jsou nižší, než se očekávalo, jsou pracovníci zklamáni, nebo to dokonce vnímají jako nespravedlnost.

## 11. ZAJISTĚTE SPRAVEDLIVÉ FINANČNÍ OHODNOCENÍ

Spravedlivé odměňování podle dosažených výkonů je nezastupitelné. Výše příjmu je dnes stále více známkou profesního úspěchu a je považována za symbol společenského postavení. Příjem je faktorem respektu.

## **12. PENÍZE SE NESMĚJÍ STÁT FINANČNÍM VYROVNÁNÍM ZA PRACOVNÍ NESPOKOJENOST**

Snaha o vyšší příjem je někdy kompenzací nespokojenosti. Výplata je považována za určité odškodnění za chybějící radost z práce.

### **Typické deficity kompenzované penězi**

- nespravedlivé zacházení
- chladné vztahy
- chybějící mezilidské kontakty
- chybějící pocity úspěchu
- nesamostaná práce
- nesmyslná práce.

## **13. VYUŽIJTE ŠIROKOU PALETU PRAKTICKÝCH MOŽNOSTÍ PODNĚTŮ**

Praktické příklady, které lze při dobré vůli použít v každém oboru.

### **Opatření pro uspokojení pracovníkových fyzických potřeb**

- rozdělení práce přizpůsobené zvládnutí fyzické zátěže
- spravedlivé rozdělení pracovní doby, dovolené a přestávek
- eliminace namáhavé práce – směny, přesčasy
- účelné a příjemné pracoviště, sanitární zařízení, prostory pro trávení přestávek
- optimální vytápění, větrání a osvětlení
- odstranění hluchosti, prašnosti a nepříjemných pachů
- oddělené zóny pro kuřáky a nekuřáky
- účelné vybavení pracoviště
- vybavení místností vhodné pro vozíčkáře
- účelné a atraktivní pracovní oděvy
- možnosti stravování
- možnosti sportovního využití

### **Opatření pro uspokojení pracovníkových potřeb týkajících se jistoty**

- dlouhodobé a férové pracovní smlouvy
- preventivní opatření bezpečnosti práce
- vysílání na školení, studijní volno
- jednoznačná úprava pravomocí a kompetencí
- podrobná informovanost
- pravidelná a včasná výplata mezd
- informovanost o možnostech zvýšení kvalifikace, pracovního postupu a sociálních výhod
- možnost bezpečného odkládání osobních předmětů
- dodržování slibů
- zpětná vazba týkající se výsledků a výkonů
- optimistický přístup

### **Opatření týkající se společenských kontaktů**

- časté rozhovory místo písemných sdělení
- projevování zájmu o osobu pracovníka
- vytváření skupin a týmů
- pravidelné porady
- urovnávání konfliktů
- firemní oslavy, výlety, akce
- firemní sportovní družstva, zájmové skupiny
- dny otevřených dveří

### **Opatření „být respektován“**

- individuální zdravení, oslovování
- jmenovky na oděvu, na dveřích
- gratulace k osobním příležitostem
- zjišťování návrhů, názorů a přání
- verbální uznání
- prémie, příplatky



- karierní růst, růst mzdových tříd

### **Opatření pro potřeby seberealizace**

- prostor pro kreativní aktivity
- podpora vlastní iniciativy
- pracovníci si mohou sami upravovat pracoviště
- oceňování zvláštních návrhů
- tolerování nekonvenčních oděvů nebo účesů (v rámci možností)
- podpora odborové činnosti
- usnadnění práce v dobrovolných funkcích (sociální práce, politika)

***Vedoucí pracovník s trochou fantazie má k dispozici větší repertoár možností, než by se mohlo zdát.***

### **ZPĚTNÁ VAZBA**

Než začneme samotný výkon činností, musíme si ujasnit a schválit mechanismus hlášení výsledků, interval a způsob kontroly.

Zpětnou vazbu můžeme zajistit různými způsoby, závisí to na charakteru úkolu a činností s ním spojených:

- 1. písemné hlášení**
- 2. pravidelný ústní report**
- 3. formální schůzka**
- 4. neformální setkání**

Vyberte si nejvhodnější zpětnou vazbu a stanovte termín nebo pravidelný časový rozrh. O všech detailech informujte pracovníka a vyžádejte si od něj potvrzení o přijetí informací.

## Jednoduchý formulář pro zpětnou vazbu

dílčí úkol	obsah	zodp. osoba	termín	splněno

### ASERTIVNÍ POSKYTOVÁNÍ POZITIVNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

**Pozitivní zpětná vazba vede k posilování uvedeného chování, tj. ke zvýšení pravděpodobnosti, že se chování bude opakovat.**

**Poskytování zpětné vazby** je kontinuální komunikační proces, který umožňuje všem zjistit, jaké jsou důsledky jejich aktivit. Zpětná vazba by měla mít průběžný a trvalý charakter. Pozitivní zpětná vazba má motivující charakter.

**Kritiku** lze považovat za negativní zpětnou vazbu, která ostřeji vyjadřuje nespokojenost. Je třeba se vyvarovat kritiky nepřímé (ironizování, kritika po telefonu, e-mailem).

### Rozdíly mezi asertivní zpětnou vazbou a kritikou

Asertivní zpětná vazba	Kritika
Je zaměřena na vzniklý problém.	Je zaměřena na jednotlivce.
Je zaměřena perspektivně ve snaze dosáhnout maximálního zlepšení.	Je zaměřena výhradně na to, co se stalo.
Usiluje o hledání společného řešení.	Usiluje o nalezení nebo potrestání viníka.

Snaží se o specifický výklad.	Usiluje o zobecnění.
Poskytování má pozitivní, přátelský charakter.	Má nepřátelský až agresivní nebo manipulativní charakter.

## ROZHODOVÁNÍ

**Rozhodování** je proces, kdy si volíme, jakou akci uskutečnit: obvykle jde o volbu mezi několika možnostmi. Předmětem **řešení problémů** je obvykle dojít k řešení, odpovědi či závěru. Naproti tomu výstupem **tvůřivého myšlení** jsou úplně nové myšlenky.

Jakýkoliv vedoucí činitel, který aspiruje na vrcholnou kvalitu práce, má nezadatelné právo dohlížet na to, aby byla zvolena nejlepší rozhodnutí, aby problémy byly řešeny optimálním způsobem a aby nebyly kladeny překážky tvůrčím nápadům a inovacím, které jsou tolik potřebné pro budoucí vývoj. Je samozřejmé, že každý člen týmu či organizace by se měl podílet na plnění těchto základních požadavků.

### Jste ochotni se toho ujmout?

Staňte se mistrem v *procesech praktického myšlení*, které jsou základem veškerého účinného rozhodování, řešení problémů i tvůrčího myšlení.

## POCHOPENÍ

Rozhodování, řešení problémů a tvořivé myšlení mají společné to, že jsou to všechno podoby praktického myšlení. Avšak jsou mezi nimi určité rozdíly.

*Například můžete myslet tvořivě v tom smyslu, že máte originální nápady, ale to nutně neznamená, že umíte přijmout rozhodnutí či řešit problémy.*

### Pochopení problému

- Kdy jste si poprvé všimli problému nebo potřeby rozhodnutí?

- Definovali jste problém nebo cíl vlastními slovy? (Nezapomeňte, že řádně definovaný problém, je z poloviny vyřešený problém.)
- Existují nějaké jiné možné definice problému, které by stály za zvážení? K jakým obecným řešením vedou?
- Máte jasno v tom co chcete učinit? V jaké pozici se nacházíte a kam se chcete dostat?
- Určili jste důležité faktory a význačná fakta? Potřebujete strávit více času získáváním dalších informací? Znáte potřebné strategie, pravidla, omezení a postupy?
- Zjednodušili jste problém na nejvyšší možnou přijatelnou míru, aniž byste pominuli významné aspekty?

### **Řešení problému**

- Ověřili jste si všechny své hlavní předpoklady?
- Zvolili jste ze všech navržených postupů řešení seznam těch možných?
- Můžete některé z nich eliminovat, abyste tento seznam ještě zkrátili?
- Pokud se vám žádné řešení ani postup nezdají správné, je možné spojit prvky ze dvou či více navržených řešení, abyste dospěli k efektivnímu postupu řešení problému?
- Stanovili jste jasná kritéria, podle kterých budete posuzovat možná řešení?
- Pokud se stále nemůžete pohnout z místa, dokážete si alespoň představit pozici, do které se chcete dostat? Pokud ano, dokážete od ní postupovat zpětně až k pozici, ve které se nacházíte nyní?
- Musel tento problém řešit ještě někdo jiný? Jak si s ním poradil?

### **Hodnocení rozhodnutí a jeho provedení**

- Využili jste všechny dostupné informace?
- Prověřili jste své řešení ze všech možných úhlů?
- Jsou vám jasné zjevné důsledky vašeho rozhodnutí?
- Máte prováděcí plán, obsahující termíny významné pro dokončení úkolu?
- Je váš plán realistický?
- Máte záložní plán, kdyby zvolené řešení nefungovalo podle očekávání?
- Kdy plánujete se svým týmem zhodnotit rozhodnutí ve světle následných zkušeností?

Možná vás dlouhý seznam otázek zaskočil. Není nutné abyste si je pokládali pokaždé, když se musíte rozhodovat nebo řešit problémy, protože některé z nich již budou mít jasné odpovědi. Jde o to, že byste si měli vyvinout tři úrovně kompetencí.

**Uvědomění** si existence problému a potřeby jeho řešení – ať již skutečného či potenciálního. Vysuňte tykadla, aby vás problémy nezaskočily nepřipravené.

**Porozumění**, kde se ve vztahu k problému či rozhodnutí nacházíte se svým týmem. Ve které fázi mostového modelu se právě nalézáte? Je potřeba věnovat více práce analýze informací a přesnějšímu definování problému? Zabýváte se vytvářením možných řešení?

**Dovednost** klást správné otázky správným lidem ve správnou dobu a prověřovat odpovědi, zda jsou pravdivé. Postup vycházející z pravdivých informací bude určitě efektivnější než postup vycházející z chybného vnímání reality.

## **JAK PŘISTUPOVAT K SYSTÉMOVÝM PROBLÉMŮM**

Problémy typu překážek tvoří 80% všech problémů, se kterými se vedoucí pracovníci setkávají. Ale měli byste si rovněž být vědomi problémů systémových, ty tvoří zbylých dvacet procent.

Systém je celek skládající se z jednotlivých součástí. Systémový problém je v zásadě odchylka od normy. Hlavní strategií při řešení systémových problémů je nalézt, kde došlo k odchylce, a zjistit, co ji způsobilo.

Prvním úkolem je stanovit přesnou dobu a místo té kritické odchylky.

**Co se stalo?**

**Kdy se to stalo?**

**Do jaké míry?**

**Koho se to dotýká?**

**Kdo to viděl?**

## **Cvičení**

Zvolte si jakýkoli systémový problém, který právě potřebujete řešit, a procvičte se v kladení otázek – **Kdo? Co? Kde? Kdy? Proč? Jak?** Zkuste zjistit, zda dokážete určit odchylku od normálu ve fungování daného systému.

Jakmile to učiníte, sepiště si seznam možných příčin. Pak začněte eliminovat příčiny, u kterých se ukáže, že daný problém nezpůsobily. Nakonec vám zůstanou dve nebo tři možné příčiny.

Jakmile stanovíte kdy a kde došlo k odchylce, dokážete určit příčinu či příčiny. A pouze jejich řešením dokážete systémové problémy odstranit. Pokud je to možné, musíte léčit příčiny, nikoli symptomy.

## **Klíčové body**

- Problémy můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin – na problémy, které tvoří překážky na zvolené cestě a systémové problémy.
- Širší přístup k oběma typům problémů a k rozhodování je stejný. Lze jej přirovnat ke stavbě mostu stojícího na třech pilířích (mostový model):

### ***Definování problému***

### ***Tvorba možných řešení***

### ***Výběr optimálního směru / řešení***

- Klíčovou mentální dovedností schopného řešitele je pokládání správných otázek – především sobě, ale i ostatním. Otázky jsou klíčem k problému, nebo alespoň branou, která vede k řešení. Jak řekl Goethe: „Jednat je snadné, těžké je myslet.“
- K systémovým problémům je nejlepší přistupovat jako k odchylkám od očekávané normy. Diagnóza zahrnuje stanovení přesné povahy této odchylky a jejích příčin. Řešením – pokud je možné – je odstranit příčinu problému. Druhotnou strategií tam,

kde není možné „léčit“, je alespoň zmírnit dopad problému na výstupy systému jako celku.

- Ti, kdo to umí s kladivem, vidí v každém problému hřeb.

***Člověk by nikdy neměl druhým vnučovat svůj názor na problém; spíše by měl problém studovat a během času se řešení objeví samo.***

*Albert Einstein*

### **SPOLEČNÝ MODEL PRO ROZHODOVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMU**

Pokud chcete překročit horský potok, budete skákat ze skály na skálu a křížem krážem se dostanete k protějšímu břehu. Stejně jako vaše myšlenkové procesy je to neuspořádaná, ale účelová aktivita. Když ale musíte dostat svůj tým přes pomyslnou řeku, musíte být schopni zkonstruovat jednoduchý most, aby každý věděl, kde se nachází v procesu rozhodování a řešení problému - **Mostový model**.



Zde můžete vidět, jak se požadované dovednosti mění, jak jedna fáze přechází do druhé. Do hry vstupuje s těmito specifitějšími dovednostmi i nová funkce. Model je užitečný pro vás i pro váš tým. Pomáhá všem se v procesu orientovat.

## DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA



<b>Název</b>	<b>Autor</b>
Komunikace v organizaci	Jan Vymětal
Vnitrofiremní komunikace	Patrik Janda
Personální management	M. Armstrong
Tajemství vysoké pracovní výkonnosti	W.Timothy Gallwey
Koučování	John Whitmore
Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku	E. Bedrnová, I. Nový
Organizační kultura	R. Lukášek, I. Nový
studie Kultura organizace	Mayerová, Růžička, Raisová
Fish	Stephen Lundin



## Poznámky

?

?