



TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A ROZPOČTEM
HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY.

PRAHA A EU: INVESTUJEME DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI.

Management zaměřený na zvyšování spokojenosti pacientů

Fakultní nemocnice v Motole

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.

Motto:

Proto, aby Vám lidé uvěřili, musíte být důvěryhodní.

Proto, abyste byli důvěryhodní, musíte věřit tomu, co děláte a říkáte.

Proto, abyste uvěřili tomu, co říkáte, musíte věřit sami sobě.

„Čím uchopíme kopřivu pevněji, tím méně pálí...“

Mongolské přísloví

Obsah

I. Náhled do problematiky vedení a řízení týmu	5
Co je vedení a co je řízení?	5
Osobnost manažera/vedoucího týmu	6
Způsoby a metody vedení lidí:	7
Kontrola a zpětná vazba	11
Koučování a delegování	12
II. Náhled do problematiky komunikace a aktivního naslouchání	14
Úvod	15
Tři roviny komunikace	16
Sociální poznávání – atribuce	17
Práce s emocemi v komunikaci	18
Komunikační styly	18
Aktivní naslouchání	19
III. Náhled do problematiky řešení konfliktů	21
Příčiny konfliktů	21
Analýza konfliktů	23
Konflikty a spory	23
Techniky pro řešení konfliktů a sporů	24
Styly zvládání konfliktů	25
Test: Styl řešení konfliktů	26
Mediace, hlavní principy mediace a techniky v mediačním procesu	32
IV. Náhled do problematiky vedení porad	34 -37
V. Náhled do problematiky hodnotících pohovorů	38
Příprava a pozvání k rozhovoru	38
Obsah hodnotícího pohovoru	39
Zásady vedení hodnotícího rozhovoru – shrnutí	41
Hodnotitelé – nejčastější problémy	41
VI. Náhled do problematiky pracovní motivace	44
Stimuly pracovní motivace	44
Zaměstnanecké a pracovní vztahy	45
Charakter a obsah práce	46
Demotivace	48
Doporučená a použitá literatura	53
Poznámky	54

I. ŘÍZENÍ A VEDENÍ TÝMU

NÁHLED DO PROBLEMATIKY VEDENÍ TÝMU

Co je vedení?

Co je řízení?

Vedení lidí jako manažerská funkce je schopnost a dovednost vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky (podřízené) ke kvalitnímu, aktivnímu plnění své práce.

Odlišná **úspěšnost řídicích pracovníků** ve stejné řídicí funkci je do značné míry závislá na tom, jak jejich profesionální a osobnostní předpoklady odpovídají požadavkům funkce a na skutečnosti, jak dokážou své konkrétní jednání sladit s podmínkami a vývojem celé řídicí situace. Navíc - náročnost vedení vzrůstá tehdy, musí-li spolupracovat větší množství lidí. V pracovních skupinách se zpravidla sejdou lidé velmi různí z hlediska řady osobních charakteristik. Proto je nutnost vhodně ovlivňovat a usměrňovat činnost pracovní skupiny úlohou velmi nesnadnou.

Zřídka se stává, že vedoucí pracovník vyhovuje všem, a to i přesto, že jedná na úrovni a zvládá řídicí situace bez větších problémů. Při svém přístupu k pracovníkům by vedoucí pracovník měl být **spravedlivý**, současně ale musí umět dobře **diferencovat**. Diferencovaný přístup k pracovníkům volí vedoucí pracovník zpravidla na základě jejich charakteristik profesně kvalifikačních, sociálně demografických a individuálně osobnostních. Teprve respektování individuálních osobnostních charakteristik řízených pracovníků znamená, že vedoucí pracovník své řídicí působení uplatňuje **adresně** a tím i účinně.

Souhlasíte? Dobrý manažer má proto základní osobní předpoklady, odborné znalosti a také **vůdčí charisma, schopnost získávat a nadchnout lidi pro cíle firmy**, pro překonávání překážek.

A. Osobnost manažera/vedoucího týmu

Jak se pozná dobrý manažer / vedoucí? Úspěšný manažer se vyznačuje určitými rysy osobnosti:



Hard skills („tvrdé" dovednosti)

Zahrnují znalosti a technické dovednosti plánování, rozvrhování a kontroly.

1. Definování projektu
2. Stanovení cílů
3. Stanovení strategie
4. Stanovení plánu
5. Definování rozpočtu
6. Definování harmonogramu
7. Znalost procesu plánování
8. Znalost procesu kontroly
9. Stanovení metri

Soft skills („měkké" dovednosti)

Zahrnují chování, přístupy, hodnoty, komunikační styly projektového manažera.

1. Schopnost vytvářet, sdílet a prosazovat vizi
2. Obchodní schopnosti „prodat projekt"
3. Spolehlivost
4. Důvěryhodnost
5. Flexibilita
6. Zvládnání komunikačních stylů
7. Schopnost jednat jako kouč a mentor
8. Umění navodit a řídit očekávání
9. Umění naslouchat
10. Konstruktivní vyjednávání
11. Řešení konfliktů

Osobnost manažera/vedoucího týmu

B. Dovednost organizovat a vést **SWOT analýza**: sebezpoznání - **co přinášíme do své manažerské role**

SWOT analýza je metoda, pomocí které můžeme poznat silné (z anglického **Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**). Nejčastěji je její použití spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Díky tomu je například možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýzu můžeme ale také použít pro svůj osobní a profesní růst.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky:

SWOT ANALÝZA



	silné stránky	slabé stránky
vnitřní faktory	kvalitní management	zastaralé vybavení
	silný vývojový tým a potenciál k inovaci	velká fluktuace dělníků
	atd...	atd...
	příležitosti	hrozby
vnější faktory	růst odvětví	vývoj úrokových měr
	oslabení konkurence	platnost nového zákona požadujícího ekologicky šetrnou výrobu
	atd...	atd...

Tip:

Pokud máme problém najít vlivy patřící do jedné z těchto skupin, pak to určitě neznamená, že takové vlivy v dané situaci objektivně nejsou.

Pokud jsme spíše povahy optimistické, budeme mít více problémy s odhalováním slabých stránek a hrozeb.

Pokud jsme naopak založením spíše pesimisté, budeme mít pravděpodobně problémy s odhalováním silných stránek a příležitostí.

Způsoby a metody vedení lidí:

A. tradiční přístup: tři hlavní styly

1. Autoritativní styl.
2. Demokratický styl
3. Laissez-faire (volný průběh)

B. Vedení podle orientace vedoucích pracovníků:

1. na pracovníky, vztahy (odpovídá úctě)
2. na úkol, práci (odpovídá struktuře)

Čtyři možné kombinace: na lidi, na práci, na lidi a práci, nulová orientace.

Manažerská mřížka

Vychází teorií o stylech vedení lidí a vytváří 2D schéma. Na pracovníka se pohlíží jako na jedince, který vykonává určité úkoly. Manažer se může orientovat více na lidi, či více na úkol.

Základní typy manažerů:

- 1,1 – lhostejný manažer: nezáleží mu ani na vztazích ani na cílech, dělá jen to,
- 1,9 – autokratický typ, diktátor: nezáměr o lidi, diktuje, maximální kontrola

9,1 – starostlivý typ: příjemná atmosféra, dobré vztahy, ale na úkor výsledků

9,9 – úspěšný manažer, týmový vedoucí: zajímá se o oboje, spolupráce, zaujme lidi.

5,5 – kompromisní typ: zlatá střední cesta, konformní typ, opírá se o normy a nařízení

		orientace na úkoly								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
orientace na pracovníky	1	1,1								1,9
	2									
	3									
	4									
	5					5,5				
	6									
	7									
	8									
	9									
	9	9,1								9,9

Otázka pro vás: **Orientujete se na lidi nebo na výkon? Co se požaduje od vaší pozice ve vaší organizaci?**

V současných ekonomických a společenských podmínkách je **třeba vést lidi** tak, aby:

1. se dosahovalo jejich dobrovolné a uvědomělé kázně,
2. se plně využívala pracovní aktivita,
3. se vedle nezbytných vztahů nadřízenosti a podřízenosti vytvářely vztahy spolupráce mezi vedoucími a vedenými při realizaci společných podnikových cílů,
4. měli vedení trvale možnost uplatňovat své schopnosti, dovednosti, zkušenosti, své specifické rysy a mohli se dále rozvíjet,
5. byli ve své práci, na svém pracovišti co nejvíce spokojeni.

Za nejlepší se považuje 9,9 týmový vedoucí, ale velmi často **záleží na konkrétní situaci**.

C. Kontingenční a situační přístupy

Slabinou teorií předchozích stylů řízení bylo, že učily vedoucí pracovníky jednomu ideálnímu stylu řízení, který byl považován za univerzální a nejlepší. Později se ukázalo, že významný vliv na efektivní styl řízení má konkrétní situace.

Tak obvykle odmítaný styl laissez faire (nech brouka žít) bude patrně velmi efektivní pro tým vědeckých pracovníků, a stejně tak odmítaný autoritativní styl řízení bude nezbytný pro policejní jednotku, záchrannou službu, armádu a podobně.

Ne vždy je nejvýhodnější týmový styl řízení. Vedoucí má umět využívat různé styly řízení v závislosti na situaci a charakteru úkolu. I týmový vedoucí přizpůsobuje svůj styl řízení situaci. Nicméně týmový styl je považován za ideální, ostatní jsou považovány za jeden ze situačních projevů stylu týmového.

Kontingenční přístup považuje za rozhodující situaci jako takovou. Podle tohoto přístupu zaujme dobrý vedoucí takový styl, jaký konkrétní situace vyžaduje.

Výsledná efektivní orientace potom může být na lidi, nebo na úkol.

Situační vedení vychází ze zralosti, míry připravenosti splnit úkol. Existují dvě dimenze

1. podpůrné chování
2. direktivní chování

Z nich lze vytvořit čtyři styly vedení:

1. Příkazový styl

Vhodný v případě, že se pracovník vyznačuje nízkou mírou zralosti, zkušeností. Příkazování spočívá v konkrétních pokynech a úkolování. Tento styl není příliš efektivní, je chápán jako přechod do dalších dimenzí.

2. Styl koučování

Můžeme zaznamenat i výrazný posun v oblasti dovedností a zkušeností. Vedení je direktivní s vysokou podporou

3. Podporování

Pracovní kompetence jsou zvládnuty. To umožňuje snížit řízení a podporovat delegování a participaci.

4. Delegování (dále viz strana 12)

Zralost i kvality pracovníka umožňují potlačit direkci i podporu na minimum a delegovat složitější problémy, které dále rozvíjí motivaci, tvořivost a seberealizaci řízených pracovníků.

Porovnání starých a nových přístupů:

Starý přístup	Nový přístup
<ul style="list-style-type: none"> • přemýšlení je vyhrazeno vedení 	<ul style="list-style-type: none"> • propojení týmů podle potřeby
<ul style="list-style-type: none"> • pracovníka nutit do pasivního výkonu činnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • klást před lidi potřeby a možnosti, společně se radit
<ul style="list-style-type: none"> • kromě vedení nemá do vývoje instituce nikdo mluvit 	<ul style="list-style-type: none"> • lidé dostávají příležitosti a zajímají se o ně
<ul style="list-style-type: none"> • lidem jsou natrvalo určeny pracovní úkoly 	<ul style="list-style-type: none"> • lidé se podílejí na stanovení svých úkolů
<ul style="list-style-type: none"> • každý pracuje jen na svém a hledá ochranu u odborů 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníci se učí několika odbornostem a přecházejí od jedné práce ke druhé
<ul style="list-style-type: none"> • specialista/nadřazený jsou odděleni hierarchicky 	<ul style="list-style-type: none"> • specialisté i nižší pracovníci se radí a spolupracují
<ul style="list-style-type: none"> • podnik vyhledává nejlevnější pracovní sílu 	<ul style="list-style-type: none"> • podnik spoléhá na dobře připravené pracovníky a motivuje dobrým výdělkem
<ul style="list-style-type: none"> • na vzdělávání, výcvik a školení někdy nezbývají prostředky 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníci potřebují zlepšit vzdělání a kvalifikaci a podnik jim vychází vstříc

Vedoucí je na svém místě nejen proto, aby koordinoval funkce. Vedoucí udělá z částí celek (Adair, 1994).

Svou činností **vedoucí pracovníci** ovlivňují mnoho lidí. Má-li být jejich působení účinné, musí být **schopni**:

- ☞ konkrétně pracovníkům vymežit cíl a záměr,
- ☞ zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,
- ☞ jasně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je sdělovat pracovníkům,
- ☞ rozhodovat i ve složitých situacích,
- ☞ akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
- ☞ poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat,

- ☞ snadno se orientovat i v náročnějších odborných problémech,
- ☞ tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,
- ☞ dobře organizovat a kontrolovat práci,
- ☞ pružně reagovat v nových situacích,
- ☞ zvládat i náročnější psychickou (stresovou) zátěž,
- ☞ být důsledný, čestný a odpovědný.

5 Konkrétních zásad pro vedení lidí:

1. uložení úkolu,
2. vymezení pravomoci a odpovědnosti,
3. výměna informací,
4. koordinace,
5. kontrola.

1. Zadání úkolu

Uložení úkolu představuje jakoukoliv formu, ať se děje ústně nebo písemně, jednorázovým aktem nebo relativně trvalou organizační normou. **Obsah uložení úkolu** (příkaz) musí jasně obsahovat všechny údaje, potřebné k řádnému plnění úkolu. Uložení většího úkolu musí odpovídat na otázky:

- co se má udělat (popis úkolu),
- kdo to má udělat (odpovědný pracovník),
- kdy se to má udělat (termín),
- jak se to má udělat (pracovní postup),
- proč se to má udělat (motivace),
- čeho se má dosáhnout (očekávaný výsledek).

Znalost cíle (výsledku), jehož se má splněním dosáhnout, má rozhodující vliv na postup pracovníka vykonávajícího úkol. Pokud tomu tak není, musí vedoucí mnohem častěji zasahovat do realizace úkolu. Uložení úkolu je nutné vždy přizpůsobit konkrétním podmínkám. Čím je stupeň řízení nižší, čím je výroba hromadnější, plynulejší a dělba práce hlubší, tím podrobněji je nutné stanovit i způsob provedení úkolu.

Znaky správného uložení úkolu spočívají v tom, že uložení musí být:

1. úplné, má obsahovat všechny výše uvedené náležitosti,
2. proveditelné,
3. jasné a zřejmé,
4. stručné,
5. klidné,
6. přesvědčivé,
7. přímé,
8. objektivní.

2. Vymezení pravomoci a odpovědnosti,

tj. jejich delegování tvoří jádro vedení lidí v pracovním procesu. Zpravidla není obtížné vymezit odpovědnost. Je dána svěřeným úkolem. Disproporce vznikají především při vymezování a delegování pravomoci.

3. **Výměna informací** je nezbytnou podmínkou vedení. Každý pracovník potřebuje určité množství informací. Informace, které si zaměstnanci vyměňují, musí být:

- přesné,
- krátké,

- nepřikrášlené směrem dolů, ale ani nahoru.

V řídicí činnosti, v procesu vedení lidí se projevuje negativně jak nadbytek informací, tak také jejich nedostatek. Když je v podniku či jiné organizační jednotce nadbytek informací, vzniká nervozita, určitá labilita pracovních postojů, když je naopak nedostatek informací, vznikají pověsti, různé klepy a dochází k nižší výkonnosti.

4. Kontrola a zpětná vazba

Důležitým faktorem pracovní motivace, morálky a spokojenosti lidí je schopnost vedoucího **navodit v kolektivu ovzduší důvěry a upřímnosti**. To předpokládá nastolení určité formy partnerských vztahů s podřízenými. Tohoto cíle však nelze dosáhnout jen nabídkou dobrého výdětku, jak se mylně mnozí řídicí pracovníci domnívají. Dobrý výdělek tvoří jen část sebeuspokojení a přímo omezí lidskou aktivitu – „za tohle jsem placen a za tohle už ne“.

K **základním postupům při kooperativním vedení lidí** se řadí:

1. vypracování vhodných postupů chvály, povzbuzení pracovníků; správné využívání pochvaly vyžaduje:

- chválit okamžitě a před ostatními pracovníky,
- chválit častěji,
- vysvětlit, co bylo uděláno dobře,
- vyzvat spolupracovníka, aby dále pokračoval ve své úspěšné činnosti; chválou pomáháme lidem pracovat naplno,

2. umění pokárat; káráme:

- jen za skutečně špatně realizované úkoly v důsledku viny pracovníka,
- okamžitě a pokud možno mezi „čtyřma očima“ – s vysvětlením chyb, kterých se pracovník dopustil,
- se snahou pomoci pracovníkovi i řešené věci; umění pokárat patří k největšímu umění vedoucího pracovníka.
- Pokud zpětná vazba neuspěje, je možno přistoupit ke **konfrontaci**.

Vždy však hodnotíme výkon ne člověka

Uvedeme pracovníkovi jasně, co ho může čekat pokud nedojde k nápravě.

Provedeme dohodu

Ověříme, zda dohodu chápe a je s ní ztotožněn

Nastavíme kontrolní body

Delegování, autorita a pravomoc manažera jako nástroj ovlivňování lidí

Ovlivňování může nabývat jedné ze tří základních forem:

- ▶ donucení řízeného objektu,
- ▶ přesvědčování řízeného objektu,
- ▶ vytváření vnitřního souhlasu řízeného objektu s rozhodnutím řídicího subjektu.

Hlavními **praktickými nástroji ovlivňování pracovníků** jsou:

1. seznámení podřízených pracovníků s rozhodnutím řídicího pracovníka (řídicích pracovníků) a uložení úkolů,
2. pravomoc a autorita vedoucích pracovníků,
3. kvalitní delegování,
4. podněty (stimuly) k práci, zajišťující splnění rozhodnutí (pracovní motivace),
5. participace pracovníků na řízení a rozhodování,
6. moderní metody vedení lidí.

Delegování

Delegováním chápeme proces pověřování podřízených pracovníků určitými činnostmi, úkoly nebo celými oblastmi rozhodování.

Delegování, resp. proces delegování může mít charakter:

- **jednorázového delegování**, kdy se většinou delegují činnosti nebo úkoly, které mají jedinečný charakter a
- **trvalého (relativně) delegování**, kdy se delegují činnosti nebo úkoly, které se opakují, třebaže opakování nemusí být cyklické; popř. se delegují celé oblasti rozhodování.

K tomu, aby mohl pověřený pracovník (skupina pracovníků) úkoly splnit, musí mít pravomoc. Z delegovaných úkolů a pravomoci pak vyplývá odpovědnost za splnění úkolu.

Vlastní proces delegování, tj. pověřování podřízených pracovníků určitými úkoly, činnostmi, oblastmi rozhodování) zahrnuje:

- **věcnou stránku**, kdy se řeší otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů a
- **formální stránku**, která řeší otázku „jak“ delegovat, jakým způsobem a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Předmětem procesu delegování jsou **prvky procesu delegování**, mezi něž patří:

1. **jednotlivé činnosti,**
2. **úkoly,**
3. **oblasti rozhodování,**
4. **pravomoc.**

1. Jednotlivé činnosti mají jednorázový charakter a bývají podřízeným pracovníkům delegovány formální cestou - např. formou příkazu. Jejich delegování vyplývá ze snahy vedoucího pracovníka uvolnit si prostor pro řešení zásadních otázek.

2. Úkoly jsou většinou složitější a mají za cíl plnění funkcí podniku (organizace) v jeho okolí (výroba, poskytování služeb, realizace zisku apod.). Delegují se opět formální cestou od nadřízeného pracovníka k podřízenému, přičemž počet úkolů se stále snižuje, až na nejnižším stupni řízení by měl mít vedoucí pracovník pouze tolik úkolů, kolik jich mohou jeho podřízení výkonní pracovníci splnit. Delegování úkolů má většinou dlouhodobý, tj. relativně trvalý charakter.

Nejčastěji se delegují následující úkoly, resp. činnosti:

- detaily, které vedoucímu zabírají čas,
- úkoly, pro něž má některý z podřízených pracovníků vyšší kvalifikaci,
- úkoly, které mohou podpořit autoritu podřízeného pracovníka,
- úkoly, které vývojem situace přejdou od jiných pracovníků,
- úkoly, které je nutné vzhledem na nemožnost jejich odkladu za nepřítomnosti vedoucího pracovníka delegovat,
- úkoly, které nespádají do rámce a celistvosti náplně práce vedoucího pracovníka a je možné je delegovat bez toho, že by se tím práce vedoucího stala nekomplexní.

Úspěšné delegování a úspěšné plnění delegovaných úkolů pověřenými lidmi je podmíněno:

1. **dobrou znalostí podřízených pracovníků** z hlediska jejich kvalifikace, schopností, charakterových vlastností atd.; tato znalost umožňuje vedoucím pracovníkům delegovat na podřízené jen ty prvky procesu delegování, které jsou schopni splnit,
2. **ochotou vedoucích pracovníků delegovat pravomoc** svým podřízeným pracovníkům; vedle ochoty vedoucích pracovníků delegovat spolu s úkoly i pravomoc musí existovat o ochota podřízených pracovníků přijímat jednotlivé prvky procesu delegování,

3. **důvěrou v podřízené spolupracovníky**, která podmiňuje vznik dobrého pracovního prostředí a ovzduší spolupráce a kooperace,
 4. **udržováním otevřených linií komunikace**, což předpokládá volný tok informací mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, které jsou potřebné pro rozhodování podřízených a pro správnou interpretaci delegované pravomoci,
 5. **odměňování účinného delegování a úspěšného přijetí pravomoci**, tj. zvážení a zavedení systému stimulů, které adekvátním způsobem ocení přístupy podřízených vedoucích pracovníků k procesu delegování,
- kontrolou podřízených pracovníků**, která podmiňuje správné

Které úkoly může manažer delegovat? Manažerské úkoly mohou spadat do několika okruhů:

- **úkoly, které musí vedoucí pracovník řešit sám** - jedná se o stanovení základních cílů, strategií, záměrů, přijímání a propouštění pracovníků, základní rozpočty a mzdové záležitosti, pohovory s lidmi, jejich hodnocení apod.; mohou sem patřit i úkoly, které přiděluje vedoucí pracovník řízeným pracovníkům jen v časové tísní, a dále komplexní úkoly, vyžadující koordinaci z jeho strany,
- **úkoly, které vedoucí pracovník může delegovat** - jde o všechny úkoly, pro které má vedoucí pracovník nejlepší předpoklady či zkušenosti, ale z důvodu zajištění růstu kompetentnosti pracovníků podniku je deleguje na jednotlivce, a to i přesto, že důkladné vysvětlení, vedení a sledování pracovníků je časově náročnější než řešení úkolů vlastními silami; v tomto jednání vedoucího pracovníka je zřetelná převažující orientace na budoucnost podniku a rozvoj pracovního potenciálu jednotlivých pracovníků,
- **úkoly, které vedoucí pracovník má nebo musí delegovat** - jde o úkoly, které mohou pracovníci kvalitně vyřešit i bez účasti či v jeho nepřítomnosti; pracovníci pro ně mají dostatek informací a pokynů a je v zájmu podniku, aby byly pružně řešeny za všech okolností; především však do této skupiny patří všechny dílčí úkoly, které snadno vykoná kdokoliv, případně i rychleji nebo lépe, než vedoucí pracovník, a stejně tak úkoly, jež vyplývají z řídicích rozhodnutí.

Výhody delegování spočívají v rostoucí kompetenci pracovníků, v jejich neustálém rozvoji, v přiměřeném rozdělení úkolů a jejich snadnějším plnění, ve zvýšení odpovědnosti pracovníků za práci, a tím i v jejich spokojenosti a celkové míře angažovanosti. Kromě toho vzrůstá produktivita a kvalita práce a neustále se zkvalitňují předpoklady vedoucích pracovníků.

Překážky při delegování zahrnují často se vyskytující obavy vedoucích pracovníků o ztrátu prestiže, setrvačnost jejich myšlení, nejistotu o tom, co má být delegováno, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti, resp. nekompetentnosti řízených pracovníků, neochota překonat zaběhané způsoby práce apod. U řízených pracovníků se zase můžeme setkat s obavou převzít odpovědnost, s pohodlností, strachem z nezdaru, nedostatkem sebedůvěry, malým přehledem, obavami ze zvýšení pracovního zatížení apod.

III. Efektivní komunikace

NÁHLED DO PROBLEMATIKY KOMUNIKACE A AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Schopnost manažerů a zaměstnanců, resp. nadřízených a podřízených (ale také schopnost pracovníků a klientů/pacientů) spolu navzájem otevřeně a efektivně **kommunikovat**, patří ke kritickým faktorům

úspěchu každé organizace. Komunikace mezi těmito skupinami je **zdrojem informací**, které potřebují k tomu, aby pracovaly účinně a efektivně.

Pojďme se tedy v úvodu podívat na základy efektivní komunikace.

Komunikace (z lat. *communicare*) znamená dorozumívání se či sdělování informací, jejich zpracování a přijímání, což je tzv. jednostranné sdělování, a dále pak vzájemná výměna informací. Komunikace je tedy částí sociální interakce – vzájemného působení mezi lidmi.

Při komunikaci se významně uplatní interpersonální percepce (vnímání). Její tři komponenty jsou přítomny ve všech mezilidských vztazích a jsou to:

1. subjekt percepce – vnímající osoba,
2. objekt percepce – vnímaná osoba,
3. situační kontext.

Vliv účastníků na proces a výsledek komunikace

Komunikace je proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků, zahrnující i sdílení (prožívání a hodnocení této situace). Komunikace může plnit různé funkce, na základě jejího zaměření lze rozlišit několik variant:

- **INFORMAČNÍ** - cílem je předat někomu nějakou informaci.
- **INSTRUKTIVNÍ** - cílem je vysvětlit, naučit či instruovat.
- **PŘESVĚDČOVACÍ** - cílem je komunikačního partnera ovlivnit, přesvědčit.
- **PODPŮRNÁ** - cílem je vyjádřit někomu podporu.
- **RELAXAČNÍ** - cílem je pobavit se, rozptýlit se, popovídat si.

Během komunikace dochází ke kódování a dekódování informace. Na začátku je sdělení odesílatelem kódováno, poté posláno a nakonec opět dekódováno. Během cesty od odesílatele k příjemci může být informace pozměněna. K této změně či ztrátě může dojít díky komunikačnímu šumu nebo kvůli vnitřním osobnostním faktorům.

Komunikační šum znamená narušení komunikačního toku, během předávání informací, které může pozměnit předávané sdělení nebo část sdělení úplně odstranit. Tento šum můžeme dělit na vnitřní a vnější. Za vnější rušení komunikačního procesu můžeme pokládat nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, velké horko či chladno, příliš slabé či silné, případně blikající světlo apod. Tyto skutečnosti mohou nepříjemně narušit, někdy i zcela znemožnit přenos informací.

Mezi vnitřní **rušivé fyzické a psychické faktory** patří například nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres či aktuální emocionálně nepříznivé vyladění.

Řadu z nich nepoznáte na první pohled a některé se mohou projevit zprostředkovaně, případně až po delší době. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“. Každý člověk má podobný „filtr“, v němž nejdůležitějšími složkami jsou:

- znalosti,
- kultura,
- status,
- postoje,
- emoce,
- komunikační dovednosti.

Patří sem také tendence, ke kterým přirozeně tíhneme. Jedná se zejména o:

tendenci vynášet soudy	- tendence hodnotit a soudit názory a lidi kolem, vyjadřovat své subjektivní názory a neohlížet se, zda jsme o hodnocení žádáni,
tendenci naléhat a napravovat	- protože za správné považujeme pouze své postoje a názory, máme snahu napravovat odlišné názory ostatních,
tendenci k separaci	- odmítání informací z okolí, pokud nesouhlasí s našimi názory,
tendenci k lhostejnosti	- neochota naslouchat, nezáměr o člověka, který něco sděluje, a to buď předstíraným, nebo selektivním (výběrovým) nasloucháním.

Dyadická komunikace = rozhovor

Vyřčená, ve výjimečných případech napsaná, slova jsou ovlivněná interpersonálními vztahy, společenským postavením a zkušenostmi obou partnerů. Naslouchající neslyší přesně to, co mu sdělující partner povídá, ale toto sdělení si mírně modifikuje a dokonce ani odesílatel informace neříká přesně to, co by říci chtěl.

Tři roviny komunikace

Každý komunikační akt v sobě obsahuje tři hlavní sdělení (informace):

- **obsahové**
- **vztahové (emoční)**
- **preskriptivní (sdělení o účelu)**

Tyto roviny jsou **vždy** přítomné a velmi často nerozdělitelně propojené.

Obsahová rovina komunikace zprostředkovává informaci, která se týká denotátu uvedeného jazykového výrazu (faktů). Obsahová rovina se může týkat čehokoli bez ohledu na pravdivostní hodnotu nebo její srozumitelnost.

Vztahová rovina ukazuje, jak máme informaci chápat a rovněž naznačuje vztah k příjemci zprávy. Ve vztahové rovině se projevují především emoce a postoje.

Preskriptivní rovina tvoří hlavní záměr mluvčího. Z jakého důvodu komunikuje, co je cílem, smyslem a záměrem komunikace. Tato rovina je ukryta zpravidla „nejhlouběji“ pod vyslovovanými fakty a projevovanými emocemi. Teprve s rozkrytím preskriptivní roviny dostaneme komplexní obraz komunikace.

Při rozhovoru se obvykle snažíme o komunikaci úspěšnou (aby oba partneři porozuměli, co jejich protějšek chce, resp. říká) aniž bychom usilovali o naprosto přesné instrukce. Ovšem i přesto zde číhá několik „pastí“:

- **řečnická otázka** - která se sice tváří jako dotaz, ale odesílatel sdělení odpověď neočekává,
- **dvojitá past** - kdy je otázka sice myšlena jako dotaz, pouhá odpověď „ano“ nebo „ne“ je nejednoznačná, např. „Nedáte si čaj?“, „Nepřejdeme raději k dalšímu bodu jednání?“, resp. tazatel si stručnou odpověď může vždy vysvětlit jako souhlas s negativní variantou „ano, nedám si čaj“, „ne, nedám si čaj“,
- **dvojitá vazba** - což je opakování sledu projevů žádosti a následného odmítnutí, např.:

A: „Přineste mi vaši zprávu!“

B: přichází se zprávou na pomačkaném papíru

A: „Co je to za hrůzu, okamžitě to odneste!“

B: aniž by pořádně stihl vyhovět první žádosti, reaguje na druhou a odchází

A: „Kam se ženete, ukažte mi to, když nic lepšího nemáte, ale vytiskněte to znovu“

B: je teď pravděpodobně ztracený, protože neví, zda má nejprve přepisovat nebo má poskytnout původní zprávu, každopádně to bude přijato negativně.

Lidé se při rozhovoru dopouštějí zásadní chyby, a sice že neposlouchají svého partnera, ale místo toho už přemýšlejí o své odpovědi. Efektivní komunikace je založena na poskytování zpětné vazby, a to nejenom řečí těla, ale i slovy.

Sociální poznávání – atribuce

Společnost jako celek socializačně působí na jedince prostřednictvím různých činitelů. Funkci činitelů socializace mohou plnit nejrůznější skupiny a osoby, s nimiž vstupujeme do různých vztahů. Hlavními činiteli socializace jsou sociální skupiny, do nichž jsme začleněni relativně trvale, a které proto mají možnost dlouhodobého působení. Jde především o rodinu, školu, vrstevnickou či zájmovou skupinu, sociální skupiny na pracovišti a také sdělovací prostředky.

Atribuce je sociálně-psychologický pojem. Když se lidé dívají na svět, tak ho nevnímají jako úplně náhodné dění, ale mají tendenci připisovat věcem významy. Mají potřebu věcem rozumět a vysvětlovat si je. Například, když vidíte někoho upadnout, můžete to přisuzovat jeho povahovým vlastnostem (nemotornost), nebo situačním příčinám (banánová slupka na zemi) anebo náhodě. Atribuce tedy znamená, připisování příčin dění kolem, vlastnímu chování i chování ostatních lidí:

- vnitřní atribuce – závěr, že osoba se chová určitým způsobem z vnitřních pohnutek (postoj, charakter, osobnost)
- vnější atribuce – závěr, že chování osoby je způsobeno situací, ve které se nachází.

Naše atribuce jsou také velmi ovlivněny našimi emocemi a motivacemi. Obviňování ostatních a vyhýbání se osobnímu obvinění jsou *sebeobránné atribuce*.

Atribuce je využívána k vysvětlení výkonové motivace. Lidé vysoko na výkon orientovaní budou úkoly spíše plnit než se jim vyhýbat, protože věří, že mají dostatek schopností a vyvíjejí dostatek úsilí, aby uspěli. Neúspěch by byl pak považován za smůlu či náhodu, která není způsobena jejich vinou. Neúspěch by tak neovlivnil jejich sebehodnocení, avšak úspěch by je podpořil.

Při vedení lidí se uplatňují určité tendence v sociální percepci, např. přeceňování prvního dojmu. Vedoucí často připisují na základě prvního dojmu nebo informací pracovníkům různé atribuce. Například vyšší nebo nižší inteligenci, píli nebo lenost a na základě těchto atribucí se pak k spolupracovníkům určitým způsobem chovají. Tendence špatného úsudku při vysvětlování příčin chování se nazývá atribuční chyba.



Emoce lze definovat jako schopnost reagovat na různé podněty prožitkem libosti či nelibosti, spojeným s fyziologickými reakcemi či změnou aktivity. Emoce zná z vlastní zkušenosti každý z nás. Je to zvláštní druh zážitku, který v nás vzbuzuje příjemné a nepříjemné pocity. Charakteristickým znakem emocí je jejich osobitý zážitkový obsah, který neumíme či lépe řečeno nemůžeme plně vyjádřit slovy. Naše emoce můžeme označit jako primární motivační systém člověka. Emoce jsou maximálně subjektivní záležitostí (každý z nás pociťuje v totožných situacích různé emoce). Naše emoce zásadně ovlivňují naše reakce a významně se podílejí na neverbální komunikaci.

Efektivní komunikace Komunikovat neznamena jen předávat informace – každé vyjádření je současně zprávou o osobě komunikujícího - jeho momentálním rozpoložení, postoji k diskutované problematice, o jeho vztahu ke svému komunikačnímu protějšku a také signálem k akci.

Komunikační styly

Symetrické postavení je takové postavení, kdy mají účastníci komunikace stejná práva. Oproti tomu *asymetrické postavení* vychází z předpokladu, že mezi účastníky je nerovnost (učitel - žák, nadřízený - podřízený).

Konvenční komunikační styl

(Konvence = ustálený způsob jednání, společenské pravidlo) Tento styl se objevuje v situacích emočně silných - například seznamování, svatba, kondolence, slavnostní večeře. Můžeme zde zahrnout i pozdravy, poklony či lichotky. Cílem je získat kontrolu nad emocemi, zabránit rozpakům a neztratit tvář. Dále také posílit soudržnost skupiny a usnadnit přechod z jedné životní etapy do druhé. Nacházet se zde můžete jak v pozici symetrie tak asymetrie. Obvyklá distance je 1,5 - 2m, u rituálů a ceremoniálů může být tato distance různá. Jako citové projevy jsou zde nejčastěji využívány mírně pozitivní úsměvy.

Konverzační komunikační styl

Funkční aspekty konverzačního stylu jsou výměna informací, názorů, sebeprosazení a použití sounáležitosti. Nejčastějším účelem je však pobavení se. Příkladem může být: povídání si při jídle, společenské zábavy a hry, diskuse apod. Pozice symetrická s distancí 2 - 4 m, např. kolem stolu. Citové projevy zpravidla pozitivní.

Operativní komunikační styl

Účelem je udržet kontrolu nad lidmi, uspokojování běžných potřeb, zvládnutí životního prostoru. Např. jednání na úřadech, v obchodech, pracovní činnosti, prohlídka u lékaře. Pozice jen asymetrická, s distancí 2 - 5 m (vyjma profesionálních doteků, kde distance klesá na 0 m). Je potřeba udržet neutrální citové projevy.

Vyjednávací komunikační styl

Při vyřešení problému při rozdílných a vylučujících se zájmech či potřebách. Např.: rozvodové dohody, smlouvání při nákupu, jednání s únoscem, vyjednávání o pravidlech, domluva o dovolené apod. Pozice jen symetrická, s distancí 2,5 m a více (vzdálenost je závislá na počtu účastníků). Pokud možno bez citových projevů, s neutrálním výrazem.

Osobní, intimní komunikační styl

V průběhu uspokojování základních životních potřeb a při ochraně a reprodukce života. Příkladem mohou být bytostné rozmluvy, mazlení, erotika, sex, prudké hádky či fyzický střet. Název naznačuje, že distance je zde velmi nízká, zhruba 0 - 35 cm. Pozice symetrická i asymetrická. Citové projevy bývají výrazné, ať už pozitivní či negativní.

5 úrovní naslouchání

- IGNOROVÁNÍ (neposloucháme vůbec)
- PŘETVAŘOVÁNÍ (tváříme se, že posloucháme)
- SELEKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ (slyšíme jen část rozhovoru, který nás zajímá)
- POZORNÉ NASLOUCHÁNÍ (věnujeme pozornost vyřčeným slovům)
- EMPATICKÉ NASLOUCHÁNÍ (vnímáme nejen slova, ale přemýšlíme o jejich smyslu, o významu a hodnotě toho, co člověk chce opravdu říci)

Chceme-li získat schopnost účinné mezilidské komunikace, nemůžeme ho dosáhnout pouhou naučenou technikou. Musíme získat také schopnost empatického naslouchání, založeného na charakteru, který vzbuzuje otevřenost a důvěru. Empatie je schopnost vcítit se. Neznamená to, že s někým souhlasíme, ale znamená to, že mu hlouběji, úplně rozumíme, citově i rozumově. Při empatickém naslouchání nasloucháme nejen ušima, ale mnohem důležitější je naslouchání očima a srdcem. Nasloucháme citům, významu, intuitivně chápeme, smyslově cítíme.

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je takový způsob komunikace, který umožňuje:

- Dává možnost partnerovi hovořit o tom, co považuje za důležité. Obě strany tak získávají více důležitých informací.
- Porozumět signálům vysílaným neverbálně (pochopit skutečné pohnutky) a reagovat na ně.
- Dávat do souvislostí to, co partner řekl, a tím, co si asi myslí.
- Umožňuje dát partnerovi najevo, že jej vnímáme a máme zájem o něj a jeho problémy.
- Signalizovat, že jste připraveni nejen poslouchat, ale i pomáhat hledat řešení těchto problémů.
- Vytvářet pozitivní „naslouchací“ atmosféru důvěry a otevření.
- Zabránit nedorozuměním a špatným výkladům.

Proč je těžké aktivně poslouchat?

- Protože jsme zvyklí soustředit se spíše na sebe. Rádi posloucháme svůj vlastní hlas.
- Myslíme přibližně 3 x rychleji než mluvíme.
- Vzhledem k rychlosti myšlení se často stává, že myšlenkami „bloudíme“
- někde jinde a tím nám unikají zásadní informace.
- Máme tendenci neposlouchat jiné názory, zvláště tehdy, liší-li se od našeho
- názoru a nejsme připraveni cokoliv na tom změnit.
- Často děláme závěry před tím, než partner domluví.

Jaké schopnosti vyžaduje metoda aktivního naslouchání ?

Schopnost koncentrace během delšího časového období.

Schopnost a ochotu pochopit stanovisko druhého.

Schopnost rozumět neverbálním signálům komunikace.

Schopnost analyzovat situaci a komplexně posoudit situaci.

Techniky aktivního naslouchání:

- povzbuzování
- objasňování
- parafrázování
- zrcadlení
- shrnování
- oceňování

POSTUP A ZÁSADY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Fáze 1 : ověření, zda jsem správně porozuměl/a sdělené informaci

Problém: Rozuměl jsem správně tomu, co jste mi chtěl/a říci ?

Způsob zjištění: PARAFRÁZE – volně opakujte sdělená fakta

„Pokud jsem Vám dobře rozuměl/a, chcete mi nabídnout...“

„Porozuměl jsem správně, když předpokládám...“

Fáze 2 : ověření, zda jsem správně porozuměl/a neverbálním signálům

Problém: Vnímám správně řeč těla, emoce, postoje?

Způsob zjištění: ZRCADLENÍ – reflektujte emoce

„Vidím, že mi rozumíte v otázce...“

„Domnívám se, že se cítíte rozhořčen...“

Fáze 3 : zmapujte terén

Problém: O co jde tomu druhému?

Způsob zjištění: Kladení otázek (upřednostňujeme otevřené otázky)

Fáze 4 : vytvoření závěru a shrnutí

Problém: dosáhly obě strany společného stanoviska?

Způsob zjištění: Kladení otázek

CHCETE-LI POROZUMĚT DRUHÝM, PTEJTE SE:

Porozuměl/a jsem tomu, co jste mi chtěl/a říci?

Jak bych se na jeho/jejím místě cítila?

Rozumíte tomu, co říkám?

Jak efektivně sdělovat informace:

Naše řeč je srozumitelnější, pokud:

- Používáme krátké věty.
- Používáme známé slovní výrazy.
- Vysvětlíme nová či neznámá slova a pojmy v konverzaci tak, aby druhá strana pochopila, co je tím konkrétně myšleno.
- Využíváme co nejméně slova a nevhodnějších slov pro vyjádření našich myšlenek.
- Hovoříme se správnou intonací /pausy mezi slovy, větami, správné kladení
- důrazu ve větné skladbě – věty tázací, oznamovací...../.
- Naše sdělení má logickou skladbu.
- Mluvíme k jádru věci.
- Soustředíme se a klademe důraz na podstatné věci.
- Používáme příklady.
- Vedeme dialog a ne monolog. Jinými slovy necháme druhému prostor pro to, aby se mohl vyjádřit, neskáče do řeči, jsme pozorní.

Pravidla pro PŘEDÁNÍ zpětné vazby

Zaměřte se na chování nebo záležitost, ne na osobu. Pamatujte, že účinné je posílení pozitivního chování.

Snažte se o popis chování, ne o jeho hodnocení. Popište chování a jaký má vliv na vás. Mluvte jen o tom, co se dá změnit.

Buďte pokud možno konkrétní. Obecná vyjádření se míjejí účinkem.

Mluvte o sobě, neschovávejte se za „my“ a „oni“.

Udržujte oční kontakt – dívat se na člověka, jemuž dáváte zpětnou vazbu a mluvit přímo k němu je naprosto nezbytné.

Vynechejte absolutní slova jako „vždycky“ a „nikdy“. Vyhněte se obviňování. Podávejte zpětnou vazbu jen takovou formou a v takovém množství, které je druhá osoba ochotna „slyšet“.

IV. Konflikty a jejich zvládání

NÁHLED DO PROBLEMATIKY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

I sebelepší mezilidské vztahy nebo manažerské techniky nás čas od času nedokážou ochránit před střetem různých názorů, myšlenek nebo přístupů. Tyto střety, které prožíváme nejen na pracovišti, jsou nezbytnou součástí našich životů. Některým se dá zabránit, jiné lze úspěšně usměrnit. V daný okamžik je konflikt většinou vnímán negativně – vnímáme především nepříjemnost situace, danou nutností zastavit se, otevřít ožehavé, často bolavé téma s nejistým výsledkem. Není jasné, jak vzniklá situace ovlivní osobní vztahy s člověkem, kterého se konflikt týká. Konflikt vnímáme ještě bolestněji v případě, pokud se týká interakcí s našimi blízkými, s lidmi, na kterých nám záleží a jejichž pozitivní mínění o naší osobě je pro nás důležité. Všechny tyto důvody jsou významným motivem otevřít téma konfliktu.

Ne vždy jsou konflikty škodlivé - mnohdy teprve otevírají možnost změny a dalšího rozvoje.

V rámci psychologie je konflikt vnímán také pozitivně – jako katalyzátor, prvek, který nám umožňuje vztahy zkvalitnit, vyjasnit meze, posunout nás kupředu.

Podstata a příčiny konfliktu

Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že jádrem konfliktů je zpravidla neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.

Konflikt je vyústěním komunikačního nedorozumění v rámci našeho každodenního života. Při přenosu informace, při jejím vysílání nebo příjmu došlo k chybě, díky které není možné – bez předchozího vyjasnění -

pokračovat dál. Nedorozumění může být způsobeno mnoha faktory, které lze obecně rozdělit do několika skupin:

Co bývá příčinou nepříjemných, konfliktních situací?

.....

.....

.....

Pozitivní a negativní aspekty konfliktu

Konflikt je výsledkem:

- neslučitelnosti cílů
- chybných informací, nedostatku informací, a dokonce i způsobu, jak si informace vykládáme
- rozdílnosti hodnot životního stylu, náboženského vyznání, politických ideologií atd.
- zásad, o nichž jsme přesvědčeni, že jsou správné a je nutno je hájit
- skutečně nebo zdánlivě nespravedlivého rozdělování nejrůznějších zdrojů
- potřeby „zachovat si tvář“
- moci, autority a vlivu, způsobu, jakým jsou používány - a zneužívány
- zásahu do naší snahy získat něco, co nám dle našeho názoru oprávněně náleží, nebo co chceme od jiné osoby, i když nám to po právu nepatří
- a dlouhé řady dalších příčin

Podle toho, mezi kým se konflikt odehrává, rozlišujeme:

- Intrapersonální
- Interpersonální konflikt

Než budete číst dál, poznamenejte si, prosím, příklad jednoho intrapersonálního a

jednoho interpersonálního konfliktu z poslední doby a zapište je do rámečku.

Konflikty a spory

Odlišnosti jsou prospěšné a potřebné. Někdy se však problém vymkne z rukou a přeroste do ničivé smršti. Tehdy mluvíme o eskalovaném, vyhoceném konfliktu - sporu. Někdy se také říká, že konflikt v rukou lidí nabývá osobních a citových rozměrů. Ty bývají bolestivé a nepříjemné. Někdy se můžeme přistihnout, že již vedeme „konflikt o konfliktu“. Při sporu je původní jádro konfliktu, tedy původní problém, již překryto rozvířenými emocemi a předsudky vztahujícím se k „nositeli“ konfliktu.

Jaký je tedy rozdíl mezi sporem a konfliktem?

Říkáme, že spor je personifikovaný problém, a problém je pak depersonifikovaný spor.

Problémy dokážeme řešit pomocí analýzy a tvořivého myšlení, a proto je spory nezbytné nejprve redukovat na problém. To děláme zejména oddělováním a vzdalováním sporu od jejich nositelů, oddělováním lidského a věcného aspektu sporu a záměrnou péčí orientovanou na snižování citového náboje u jeho nositelů. Teprve potom je možno projít fázemi řešení problému.

U vyostřeného sporu je proto na místě zásah nezávislého zprostředkovatele, tzv. mediátora, který pomůže nejprve snížit vhodnými technikami emoční napětí a potom provést obě strany postupem řešení:

- 1. ŘEŠENÍ SPORU** převedte spor na PROBLÉM postupným oddělením věcné postaty od lidské stránky (té se věnuje záměrná péče)
- 2. ŘEŠENÍ PROBLÉMU** definujte společný cíl, shromážděte fakta, hledejte zájmy za pozicemi, nalezněte několik alternativ řešení, definujte jasná a oboustranně přijatelná kritéria pro výběr z alternativ
- 3. ROZHODOVÁNÍ** vyberte z nalezených alternativ optimální řešení pomocí kritérií, uzavřete dohodu
- 4. REALIZACE** podporujte uskutečnění vybraného řešení

Analýza konfliktu:

1. Co je původním jádrem konfliktu?

2. Kdo se sporu účastní? Otázka vypadá banálně, ale je třeba si uvědomit, že někdy je skutečný iniciátor sporu v pozadí, nebo jsou do sporu již druhotně zavlečeni jiní lidé.
3. Jaké mají zúčastnění profesionální a osobní vztahy mezi sebou?
4. Jak dlouho spor trvá? Jaké byly klíčové okamžiky a zvraty v průběhu konfliktu?
5. Přerostl již konflikt do sporu? Jak se to projevuje? Na jaké je úrovni eskalace?
6. Je na místě využít prostředníka pro řešení sporu? Kdo by to mohl být?
7. Jaké jsou cíle / zájmy naše a našeho partnera?
8. Kdy, za jakých okolností, alespoň výjimečně, ke konfliktu / sporu nedocházelo nebo byl mírnější?

Techniky pro řešení konfliktů a sporů

Konflikt má své riziko především v možnosti rozrůstání a zintenzivnění sporu. Pokud se včas nezasáhne, bude se spor rozšiřovat až do ničivých rozměrů. Naštěstí většinu z nich jsme schopni zvládnout včas a málokdy nám konflikt „přeroste přes hlavu“. Následující text nabízí vhodné **techniky pro kvalitní urovnání sporů, zejména zmírnění nebo odstranění komplikujících citových nánosů**. Pomocí těchto technik se dá výrazně zmírnit nebo dokonce odstranit riziko nezvládnuté situace. Vždy je však nutno ještě hledat řešení samotného původního rozporu.

1. Jedním ze známých, avšak zatím nedostatečně využívaných prostředků je **jednostranná formulace tzv. „JÁ - POSELSTVÍ“**. Velmi účinně pomáhá vyjádřit vlastní stanoviska včetně emočních postojů nekonfliktním způsobem. Tato metoda může být velmi účinná v raných fázích horkých i studených konfliktů.

2. Dalším prostředkem, který může být účinný v rané fázi konfliktu (horkého či studeného) je **hledání PROVEDITELNÝCH řešení (z angličtiny - tzv. DOABLES)**, toho, „co lze udělat“ ihned nebo brzy ke zmírnění rostoucího napětí. Jestliže totiž zmírníme napětí, naděje na samotné vyřešení jádra konfliktu stoupnou. Ptáme se:

- Co je možné udělat v daném okamžiku?
- Na co bychom se měli napřed zaměřit, aby nám to pomohlo otupit hrot sporu?
-

Pokusme se na chvíli nemyslet na zájmy, nebo nároky stran v konfliktu, ale na momentální požadavky, potřeby a obavy dotýčných osob.

Příklad: *Dvě spolupracovnice vedou spor o to, kdo komu ze stolu „neustále“ bere bez dovolení kancelářské potřeby. Došlo již na „nemluvení spolu“, otevřené napadání, provokace, pomluvy, „dokazování“ jiných „špatných“ vlastností. Než bude možné vyřešit jádro konfliktu (výkyvy v dodávkách kancelářských potřeb a formulářů), je možné oba stoly přesunout dál od sebe, dát mezi ně neprůhledný předěl, požádat spolupracovnice, aby si své věci viditelně označily, požádat je, aby si dočasně donesly vlastní nůžky, půjčit jim vlastní atd...Kromě techniky „proveditelných“, zde bude také nutno sáhnout k dalším technikám, aby se zvládl emoční nános vzniklý druhotně – pomluvy, provokace, úšklebky atd.*

3. Dalším užitečným prostředkem pro rané fáze prudkých i zdrženlivých konfliktů je vyjádření toho, **„co rozhodně nechceme“ , tzv. „ZÁPORNÉ HODNOTY“**. Tímto způsobem dáme jasně najevo, že jsme ochotni respektovat určité hranice, protože nám záleží na tom, jakým směrem se konflikt bude vyvíjet. Navíc tím vytvoříme společný obrázek toho, co považujeme za spravedlivé a nespravedlivé, lidské a

nelidské, morální a nemorální. Jednostranné vyjádření „záporných hodnot“ bude mít následující účinek:

- Ukazujeme vůli omezit možné škody.
- Uklidníme možné hrozivé představy tím, že prohlásíme za nežádoucí to, co by druhá strana mohla považovat za náš záměr.
- Nezaměříme se na otázku viny a zapříčinění, protože ta nevyhnutelně vyvolává obrannou reakci.

Kritika od klienta

Námítky a kritika ze strany klienta vyžadují zvláštní přístup. V případě nedohody hrozí ztráta klienta/pacienta na straně jedné nebo na druhé straně ústupek nevýhodný pro organizaci. Následuje několik základních pravidel pro řešení problémů s klienty.

- Sladte verbální i neverbální komunikaci. Přizpůsobte se tónem hlasu, parafrázuje klienta gesta.
- Nespěchejte. Časový tlak není dobrým přítelem pro vyjednávání.
- Vciťte se do klientovy kritiky. Jistě existuje nějaký důvod, proč říká to, co říká. Zkuste zjistit, co je „za“ klientovými problémy a požadavky.
- Je výhodnější klást otázky, než něco kategoricky tvrdit.
- Vyzařujte klid. Nervozita nebo telefonické vyrušování není vhodné.
- Používejte příklady, metafory. Zjednodušte odbornou terminologii. Ne každý z klientů se orientuje v dané problematice a odborném žargonu. Příliš mnoho profesionálních pojmů může klienta znervózit.
- Shrnujte průběžně oblasti a témata, ve kterých jste se shodli.
- Naleznete všechny možnosti, kdy může klient říci „ano“ a umožněte mu říkat ano.
- Používejte pozitivní formulace a výrazy. Větu „to nejde“ ponechte raději nevyřčenou.
- Hleďte, co byste mohli udělat ihned jako vstřícný krok ke snížení napětí.

Styly zvládnutí konfliktu

Model, který jak se zdá mnohým pomáhá uspořádat si myšlenky o individuálním chování v konfliktních situacích je dvojrozměrný a rozlišuje pět strategií zvládnutí konfliktu.³ První dimenzí je asertivita - míra, do jaké se jedinec pokouší uspokojit své vlastní zájmy, druhou je spolupráce - míra, do jaké se pokouší uspokojit zájmy protistrany. Pět strategií lze charakterizovat takto:

1. **Soutěž, konkurence.** Asertivní chování, neochota spolupracovat, soustředěnost na vlastní zájmy na úkor zájmů ostatních.
2. **Snaha vyhovět.** Neassertivní chování, ochota spolupracovat, obětování vlastních zájmů ve prospěch zájmů druhých.
3. **Snaha vyhnout se konfliktu.** Neassertivní, nekooperativní chování, bez ohledu na vlastní zájmy i zájmy druhých.
4. **Spolupráce.** Asertivní a kooperativní chování, s důrazem na spolupráci s druhou stranou s cílem uspokojit její zájmy stejně jako zájmy vlastní.

5. **Kompromis.** Postoj někde mezi asertivitou a spoluprací, často označovaný jako rozdělení rozdílů (neshody, rozporu), ve snaze rychle najít střední cestu.

Asertivita

Asertivita by se dala definovat jako zlatá střední cesta lidské komunikace, která **podporuje rovnost v mezilidských vztazích, umožňuje nám jednat v našem nejlepší zájmu, stát si za svým a vyjadřovat své skutečné pocity, aniž bychom se cítili negativně, a jít si za svými právy, aniž bychom narušovali práva jiných.** Asertivní jednání je soubor pravidel na prosazení vlastního oprávněného zájmu. Jedná se o schopnost, která se vztahuje k sebeúctě a patří k základním komunikačním schopnostem.

Asertivně jednající člověk **dokáže přesně a jasně definovat**, o co mu jde, jak situaci vidí, co si o ní myslí a jak ji prožívá. Má pozitivní postoj k druhým lidem i přiměřené sebevědomí. Protože ví, že jeho požadavek je oprávněný a splnitelný a současně respektuje práva druhého člověka, snaží se věc vyřešit tak, aby řešení bylo přijatelné pro obě strany

Asertivní sdělení při konfliktu

- Vysvětlíte situaci (jak situaci vy vidíte, stručně, jasně a objektivně fakta nebo chování)
- Sdělte druhému, jak se kvůli chování nebo činům cítíte (Buďte specifičtí)
- Sdělte, co potřebujete od druhé osoby, od vzniklé situace (jednejte postupně, buďte realističtí, buďte připraveni k vyjednávání, ke kompromisu, přijměte i kritiku svého chování, pokud je to oprávněná – asertivita)
- Důsledky (můžete nastínit, co se stane, když se domluvíte, případně když se nedomluvíte).
- Požádejte druhého o jeho komentář (příležitost říct svoje)
- Navrhnete řešení a snažte se druhým dospět k dohodě (nabídněte návrh, který pomůže vrátit váš vztah z konfliktní do kolegiální roviny)

Test: Jak zvládáte konflikty?

Cílem tohoto cvičení je zjistit vaše chování v situacích, kdy se musíte vypořádat s vzájemně neslučitelnými zájmy. V testu naleznete 30 párů tvrzení, která odrážejí možnou reakci v konfliktních situacích.

U každého páru tvrzení zakroužkujte tvrzení “a” nebo tvrzení “b” podle toho, které se nejvíce blíží vašemu chování. Někdy se může stát, že ani tvrzení “a”, ani tvrzení “b” neodráží vaše typické chování. V takovém případě zvolte možnost, která se vašemu chování nejvíce blíží.

Než začnete vyplňovat seznam, pokuste se vybavit si několik situací, v nichž jste zjistili, že vaše zájmy jsou odlišné od zájmů ostatních. Jak jste v takových situacích obvykle reagovali?

	varianta A	varianta B
1.	Jsou okamžiky, kdy odpovědnost za řešení problémů ponechávám jiným.	Při řešení problému zdůrazňuji spíše to, na čem se shodujeme, než v čem se lišíme.

2.	Snažím se najít kompromisní řešení.	Snažím se vzít v úvahu všechny zájmy- problémy a zájmy , tak i druhých lidí.
3.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
4.	Snažím se najít kompromisní řešení.	Někdy ustoupím jinému člověku
5.	Důsledně vyhledávám a vyžaduji při řešení problému pomoc druhých lidí.	Snažím se vyhnout všem zbytečným sporům a stresům
6.	Snažím se vyhýbat mně nepříjemným záležitostem.	Snažím se prosadit svou.
7.	Snažím se odložit problém na tak dlouho, abych získal/a čas na jeho promyšlení.	Dokážu se vzdát některých věcí výměnou za jiné.
8.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.
9.	Cítím, že ne vždy stojí rozdíl za to, abych se jimi trápil/a.	Snažím se prosadit svou
10.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Snažím se najít kompromisní řešení.
11.	Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.	Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
12.	Někdy zaujímám stanoviska, která by mohla vyvolat kontroverzi.	Nechám partnera, aby si prosadil v určitých otázkách svou, mám-li na oplátku já možnost prosadit své názory jinde.
13.	Navrhuji střední cestu.	Naléhám na uplatnění svých argumentů.
14.	Sdělím partnerovi své názory a požádám ho, aby mi sdělil své.	Snažím se partnerovi ukázat logiku a výhody mého postoje.
15.	Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.	Snažím se to dělat proto, abych se vyhnul/a zbytečným sporům a stresům.
16.	Snažím se, abych se druhého nějak nedotkl/a.	Snažím se toho druhého přesvědčit o kladech mého přístupu.
17.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Snažím se vyhnout všem zbytečným sporům a stresům.
18.	Jestliže to tomu druhému udělá dobře, je docela možné, že ho nechám, aby si prosazoval své názory.	Nechám partnera, aby si prosadil v určitých otázkách svou, mám-li na oplátku možnost já prosadit své názory v jiných otázkách.
19	Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.	Snažím se odložit problém na tak dlouho, abych získal/a čas na jeho promyšlení.
20	Snažím se ihned o seznámení s našimi rozdílnými stanovisky na řešení problému.	Snažím se nalézt takové řešení, které by nám oběma přinášelo spravedlivou kombinaci zisků a ztrát.
21	Když se připravuji na jednání, snažím se přihlížet k přáním ostatních.	Jsem přívržencem toho, aby se o problému vždy diskutovalo.
22	Snažím se najít takové řešení, které by bylo na půl cesty mezi jeho a mými představami o řešení problému.	Uplatňuji svá přání.
23	Velmi často se při řešení problému snažím o to, aby byla uspokojena všechna přání.	Jsou období, kdy odpovědnost za řešení problému přenechávám jiným.
24	Zdá-li se někomu, že jeho návrh je důležitý, pokusil/a bych se, aby jeho přání bylo splněno.	Snažím se přesvědčit partnera, aby se spokojil s kompromisem.
25	Snažím se mu ukázat logiku a výhody mého přístupu.	Když se připravuji na jednání, snažím se přihlížet k přáním ostatních.
26	Navrhuji střední cestu.	Velmi často se při řešení problému snažím o to,

		aby byla uspokojena všechna přání.
27	Někdy zaujímám stanoviska, o nichž vím, že by mohla vyvolat kontroverzi.	Jestliže to tomu druhému udělá dobře, je docela možné, že ho nechám, aby si prosazoval své názory.
28	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Když vypracovávám nějaké řešení, tak se obvykle obracím na druhé s prosbou o pomoc.
29	Navrhuji střední cestu.	Cítím, že ne vždy rozdíly stojí za to, abych se jimi trápil/a.
30	Snažím se, abych se druhého nějak nedotkl/a.	Vždy se podělím o problém s ostatními tak, abychom na něm mohli pracovat společně.

Vyhodnocení

Výsledky vám poskytnou vodítko k nejrůznějším způsobům zvládnání konfliktů, které používáte v konfliktních situacích. Nyní můžeme porovnat vaše výsledky s průměrnými výsledky stovek manažerů, kteří prošli stejným testem. Můžete si přenést své výsledky na následující stranu. V každém sloupci se mohou výsledky lišit od 0 (velmi nízké) do 12 (velmi vysoké). Zakroužkujte si v každém sloupci své výsledky.

Ve druhé tabulce procenta mají následující význam: kupříkladu pokud na úrovni „kompromis“ máte výsledky vyšší než 80%, znamená to, že jste na této úrovni dosáhli vyššího výsledku než 80% lidí, kteří tento test vyplňovali před vámi.

Tučně vytištěné čáry oddělují středních 50% ve výsledcích na každé úrovni od horních 25% a spodních 25%. Obecně se dá říci, že pokud jste dosáhli výsledků někde uprostřed 50%, blížíte se k průměru. Pokud máte například u „kompromisu“ výsledek 7, znamená to, že v konfliktní situaci většina lidí vykazuje typ chování, který je zhruba shodný s vaším.

A konečně: extrémně vysoké nebo nízké výsledky neznamenají, že váš výkon na dané úrovni je špatný, protože – v konkrétní situaci – možná budete muset využít některé metody na zvládnání konfliktů do větší a jiné do menší míry

Výsledky dle „Thomas-Kolman Instrument“

Označte písmena, která jste zakroužkovali u každého bodu dotazníku

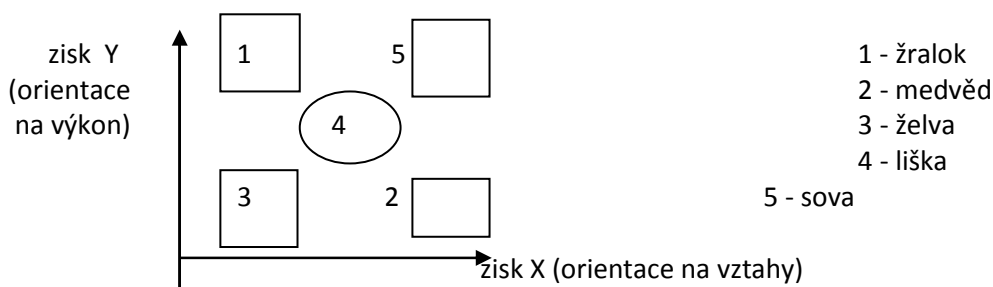
	Tlak, naléhání	Spolupráce (zkoumání)	Hledání kompromisu (sdílení)	Vyhýbání (stažení se)	Vzdá-vání se
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			

15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Celkový počet zakroužkovaných písmen v každém sloupci					
	Tlak, naléhání	Spolupráce (zkoumání)	Hledání kompromisu (sdílení)	Vyhýbání (stažení se)	Vzdá-vání se

		Tlak, naléhání	Spolupráce (zkoumání)	Hledání kompromisu (sdílení)	Vyhýbání se (stažení se)	Vzdávání se
vysoké 25%	0%					
		12		12	12	12
					11	11
		11	12	11	10	10
		10	11	10	9	9
						8
	10%					
		9	10			7
		8		9	8	
	20%					
			9		6	
střední 50%				8		
	30%					
		7				
					7	
	40%					
		6				5
			8			
					6	
				7		
	50%					
			7			
		5				
	40%					
						4
			6			
	4			5		
30%						
			5			
			6			
nízké 25%						3
		3			4	
	20%					
			5			
				4		
		2			3	
	10%					
			4			
			3	3		
			2	2	2	2
	1	1	1	1	1	
0%	0	0	0	0	0	

Pozn. Výsledky se vztahují k výsledkům 339 středních a špičkových manažerů z obchodního sektoru a veřejných organizací.

MODEL stylů řešení konfliktů



Styly řešení konfliktů, chování lidí v konfliktu

1. Y-výhra, X-prohra: útok (*žralok*)- konfrontační (konkurenční) styl:

Představuje konkurenční, soupeřivý styl.

Výhoda tohoto stylu se ukáže v situaci, kdy je třeba jednat rychle a rozhodně - například při ohrožení života. Žralok se neptá na názor druhých, ale jedná. V situacích, kde je třeba realizovat nepopulární opatření - snižování personálních stavů, prosazování disciplinárních opatření - je žralok opět ve výhodě. Netrápí ho zbytečné výčitky svědomí, protože si uvědomuje nutnost takovýchto kroků. Je ovšem fakt, že žralok nemá ve svém okolí mnoho přátel.

- **Vysoké skóre:**

Je možné, že lidé kolem vás vám příliš neodporují, protože zjistili, že je to stejně marné. Svým nezájmem o názor druhých se zbavujete možnosti získat důležité informace. Jestliže vaši podřízení před vámi téměř nepřiznají nevědomost nebo nejistotu, je pravděpodobnější, že se vás bojí, než že všemu rozumějí.

- **Nízké skóre:**

Bezmocnost, kterou v některých situacích pociťujete, může naznačovat, že si neuvědomujete, jakou vlastně máte moc, neumíte ji využívat nebo ji využívat nechcete. Omezením vašeho vlivu se však může výrazně snížit výsledný efekt vaší činnosti. Pokud je pro vás těžké zaujmout pevný postoj, přestože víte, že je to nezbytné, může být příčinou vaše silná empatie nebo nízké sebevědomí. Oba postoje pouze zvyšují trápení nebo odmítavý postoj ostatních.

2. Y-prohra, X-výhra: útek (*medvídek*) přizpůsobivý, adaptační styl:

Je přizpůsobivý a přístupný argumentům druhých.

Nebráníme se zjištění, že nemáme pravdu, a rádi dáme prostor lepšímu názoru. V případě, že je problém mnohem důležitější pro druhého než pro nás, přizpůsobivý styl umožní uspokojit potřeby druhého a jako gesto dobré vůle pomáhá udržet vztah spolupráce. Navíc si tak vytváříme společenský kredit pro pozdější záležitosti, které pro nás mohou být důležité. Přizpůsobením můžeme v daném okamžiku napomáhat v rozvoji podřízených tým, že jim umožníme, aby experimentovali a případně se pak poučili z vlastních chyb.

- **Vysoké skóre:**

Přílišné ustupování zájmům ostatních vás může připravit o vliv, respekt a uznání. Vaše názory a požadavky mohou být v budoucnosti úplně ignorovány, protože se vytvořil všeobecný názor, že vám je to vlastně jedno.

- **Nízké skóre:**

Aby vás brzy nezačali ostatní považovat za člověka, s nímž se nedá jednat, který neumí přiznat prohru nebo omyl, je na čase změnit taktiku. Přizpůsobení se v menších záležitostech je pro ostatní důležitým gestem dobré vůle. Řečeno slovy klasika: Lepší menší ústupky než velké komplikace

3. Y-prohra, X-prohra: nulové řešení (*želva*), únikový styl:

Popření konfliktu, „kdo nic nedělá, nic nezkaží“, ale často se směje, raduje z vítězství někdo třetí. Ti mohou zbytečně odčerpávat tyto zdroje. Minimalizace rizik spojených s odpovědností může mít za následek, že vás okolí bude vnímat spíše jako nerozhodnou želvu než jako moudrou sovu.

Možná si nevšímáte narážek, které naznačují obranný postoj, silné zaujetí, netrpělivost, konkurenci nebo konflikt zájmů. Pokud nevidíme žádnou možnost uspokojení našich zájmů nebo nemůžeme změnit podmínky (struktura osobnosti, společenská situace apod.) nebo potenciální škody plynoucí z konfliktu převažují nad výhodami plynoucími z jeho řešení, opět přichází na řadu želví styl. Pomůže nám získat čas k redukci napětí na produktivní úroveň a znovu získat věcný pohled a klid. A konečně: když druzí znají efektivnější řešení, želva je ráda přijme.

- **Vysoké skóre:**

Když zavřete oči, konflikt sice přestanete vidět, ale nezmezí. Ignorování důležitých problémů může mít za následek jejich kumulaci a následnou explozi.

- **Nízké skóre:**

Tuto situaci velmi výstižně popisuje přísloví dvakrát měř, jednou řež. Když zvážíme výhody plynoucí z rozvážnosti želvy, nebude lepší občas chvíli počkat, než se po hlavě pustíte do radikálního řešení? Možná budete muset věnovat více času stanovení priorit a určení, které problémy jsou relativně méně důležité a které by mohl řešit někdo jiný.

4. 50% Y i X: kompromis (*liška*), kompromisní styl:

Je chytrá a ví, kdy je dobré v zájmu výsledku udělat kompromis.

Využití tohoto stylu je vhodné, pokud jsou cíle poměrně důležité, ale při jejich realizaci máme dostatečný prostor pro manévrování. Při řešení složitějších problémů nebo v časové tísně nám kompromis může sloužit jako dočasné řešení, tím zároveň získáme čas pro další jednání. Jestliže jsou zúčastněné strany stejně silné a rozhodnuté pevně stát za svými požadavky a konkurenční nebo kooperativní styl selhal, pak nastupuje oboustranný kompromis - tedy všichni sleví ze svých požadavků a postojů.

- **Vysoké skóre:**

Jste tak silně soustředění na praktickou stránku a taktiku kompromisu, že můžete ztratit ze zřetele větší problémy - principy, hodnoty, dlouhodobé cíle nebo prospěch společnosti.

- **Nízké skóre:**

Je pro vás obtížné „smlouvat“ nebo dělat dílčí ústupky. Na tržišti v arabských zemích se necítíte příliš dobře, a přestože víte, že je to hra, raději odejdete.

5. Y-výhra, X-výhra: dohoda (*sova*) - kooperativní (integrační) styl: -

Jako symbol moudrosti představuje kooperaci, tedy styl vedoucí k dohodě a splnění požadavků všech zúčastněných stran.

Tento styl je výhodný při řešení situací, kdy všichni účastníci a jejich zájmy jsou příliš důležité na to, aby se sjednotili kompromisem. Pokud chceme vytvořit dlouhodobé kvalitní vztahy nebo vybudovat konkurenceschopný tým, pak stojí za to investovat čas i námahu. Soví styl řešení konfliktů používáme tehdy, když máme dostatek času a prostoru pro prezentaci všech názorů a jejich následnou analýzu a konfrontaci.

- **Vysoké skóre:**

Hodně času strávíte detailními diskusemi, a to i v případě, že se nabízí jednoduché a rychlé řešení. Kooperace vyžaduje čas a energii. Přílišná snaha o spolupráci a společná rozhodnu-

- **Nízké skóre:**

Preferování „rychlého řezu“ může zabránit v tom, abyste si všimli příležitostí ke spolupráci, tím se připravujete o vzájemný zisk a uspokojení, které z úspěšné spolupráce vyplývá

Mediace, hlavní principy mediace a techniky v mediačním procesu

Někdy nastává situace, kdy musí vedoucí pracovník řešit spory mezi svými podřízenými. Statisticky častěji takové situace nastávají v čistě ženských kolektivech a pro udržení dobrého pracovního výkonu celé skupiny musí vedoucí zasáhnout.

Názory na to, jak řešit spory mezi členy kolektivu se mohou dosti lišit. Obecně přijímané principy jsou následující:

- Vyslechnout stanoviska znesvářených stran jednotlivě
- Zjistit názory dalších nezainteresovaných osob
- Zorganizovat společné sezení
- Předložit zjištěná fakta
- Požadovat od zainteresovaných stran řešení
- Pomáhat najít znesvářených stranám přijatelné řešení
- Dohlížet na plnění dohody o přijatém řešení

Kroky při řešení konfliktu

- Rozhodněte se, zda vůbec stojí za to se konfliktem zabývat. Co a proč chcete a co můžete udělat, když se nedohodnete.
- Nenásilně zahajte diskusi. Oceňte partnery (např. za ochotu problémem se zabývat). Nastolte pozitivní atmosféru a budujte vztah.
- Definujte problém. Mluvte pokud možno v první osobě (používejte Já), abyste se vyhnuli obviňování. Povzbuzujte i ostatní, aby mluvili formou „já“
- Kladte otevřené otázky, aby pracovníci byli nuceni o situaci hovořit.
- Využívejte technik aktivního naslouchání. Opakujte, co slyšíte, ujistěte se, že skutečně dobře rozumíte tomu, co „slyšíte“. Pozitivně formulujte to, o čem hovoří druhá strana a problém definujte tak, aby Vaše definice odrážela zájmy obou stran. hrňte výsledek dosavadního jednání pokaždé, když zaznamenáte pokrok.
- Navrhujte řešení. Budte tvořiví, nehledejte jediné řešení. Používejte objektivní kritéria při posuzování proveditelnosti řešení.
- Zvolte a realizujte vzájemně přijatelná řešení. Budte přítom konkrétní - „ kdo, kdy, kde, jak“. Dohodněte se i na řešeních pro případ, kdy některá ze stran nebude moci některé ustanovení dohody splnit.

Zprostředkování dohody v konfliktech

Vaším úkolem jako zprostředkovatele je:

1. pochopit, jak sporné strany nahlízejí na konflikt a jak s ním nakládají, jak prožívají realitu (aktivně naslouchat),

2. vést sporné strany k tomu, aby si vzájemně naslouchaly, vyměňovaly si informace a teprve potom vyjednávaly o možných způsobech řešení problému.

Prostředník v zásadě nehledá pro strany řešení, neurčuje k jakému výsledku má vyjednávání stran dospět, negarantuje výsledek, ale to, aby vyjednávání bylo založené na dobré informovanosti obou stran, aby bylo věcné a aby dohoda byla dobrovolná.

Nejčastější chyby při zvládnání konfliktu v roli prostředníka

- chybí příprava (informace)
- monolog vedoucího pracovníka
- hodně prostoru na ospravedlňování a výmluvy
- chybí nestrannost

Ke zmírnění napětí dochází, pokud:

- ◆ Účastníci se zaměří více na problém, než jeden na druhého
- ◆ Pocity zlosti, strachu, ohrožení a frustrace se vyjádří spíše přímo
- ◆ Před sporem účastníci spolu dobře spolupracovali, byl mezi nimi dobrý vztah
- ◆ Strany se vyhnou hrozbám, nebo je omezí na minimum
- ◆ Otevřeně vyjadřují své potřeby, zájmy a požadavky

V. Vedení porad

NÁHLED DO PROBLEMATIKY VEDENÍ PORAD

Porada je dočasné a účelové seskupení vedoucích a odborných pracovníků k plnění cílů

Jak napovídá slovo „porada“, pochází ze slovesa „poradit se“. Co projednávat na poradě?

Zásady pro výběr témat

1. Výsledky jsou hodnotnější než náklady

Hodnota výsledků (výstupů) je větší než hodnota nákladů (vstupů).

Zde jde především:

1. o odstranění nedůležitých témat z programu porady;
2. o zabránění dlouhých diskusí na okrajové téma;
3. o zahlcování („prezentaci“) vlastních povinností některých pracovníků na poradě.

2. Téma je zajímavé pro všechny účastníky

Ideálem je, pokud není účasten nikdo, kdo by se během výměny informací divil, proč musí tohle poslouchat. Snižuje se motivace účastníků zúčastnit se porady a aktivně jednat.

3. Není efektivnější alternativa

Témata zařazujte do programu dle výše uvedených bodů. V případě, že téma kritéria nesplňuje, zařadte jej do programu, pokud není vhodné se zabývat tématem efektivnějším způsobem.

PORADA SVÝM PRŮBĚHEM NEMÁ VYTVOŘIT DALŠÍ TÉMATA K ŘEŠENÍ, KTERÁ BY JINAK NEVZNIKLA.

Hlavní rozdíly mezi typy porad

Od základního účelu schůzky se odvíjí řada rozdílů v jejich přípravě, stylu vedení a cílech, na něž klademe důraz. Promyslete si následující přehled!

	informativní schůzka	rozhodovací schůzka
cíl	předání informace	rozhodnutí
počet účastníků	jakýkoliv	menší skupina (méně než 12)
charakteristika účastníků	ti, kteří potřebují znát určité informace	ti, kdo jsou zodpovědní za rozhodnutí, a ti, kteří jej navrhnou
způsob komunikace	jednosměrná komunikace - mluvčí hovoří, ostatní poslouchají a kladou otázky	interaktivní diskuse, do které se zapojují všichni zúčastnění
zařízení místnosti	jako v posluchárně, účastníci se dívají na mluvčího	jako na konferenci, účastníci se dívají na sebe navzájem
optimální styl vedení schůzky	autoritativní	kooperativní, demokratický, facilitující
na co klademe důraz	na obsah	na interakce účastníků a na řešení problémů
klíč k úspěchu	plán a příprava způsobu, jakým mluvčí sdělí potřebné informace	vytvoření atmosféry příznivé pro otevřenou diskuzi a svobodné vyjadřování

Výběr účastníků:

Pravidlem je pozvat **co nejméně lidí**. Záleží ovšem na účelu schůze. Účastníkem by měl být ten:

- **kdo ví** - kdo má poznatky o problému, informace, které je třeba poskytnout,
- **kdo může** - kdo má pravomoc a zodpovědnost v dané oblasti,
- koho se to týká - **kdo bude používat informace z porady nebo realizovat rozhodnutí**

Typické chyby

Poměrně často lze vidět při volbě témat porad dva typy chyb:

Věnujeme se sporům namísto problému

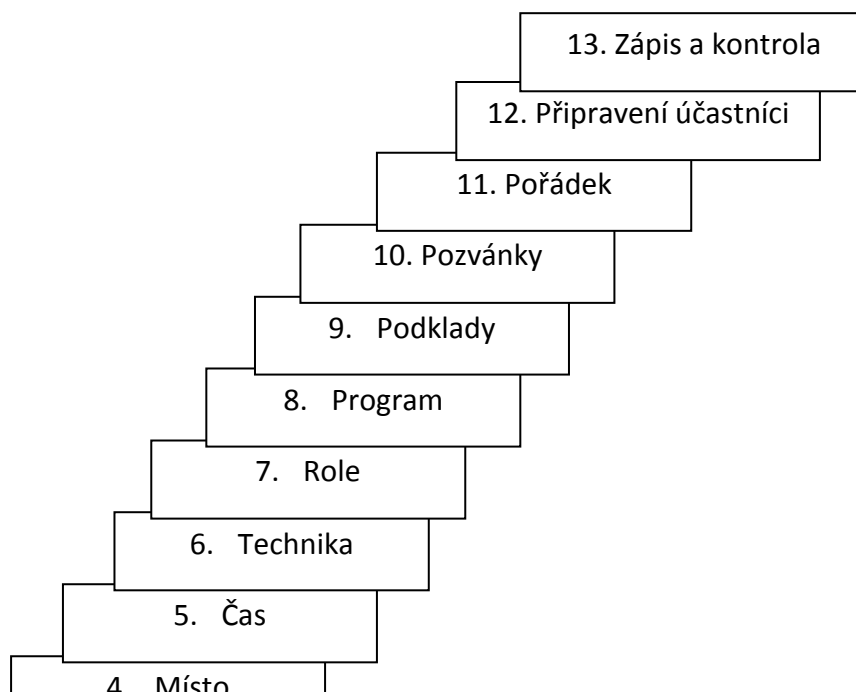
Spor se vyznačuje především tím, že účastník porady prosazuje nějaké řešení.

Problém je charakteristický tím, že všichni účastníci hledají dobré řešení.

Informace na poradě nejsou zajímavé (relevantní) pro jednotlivé účastníky

Zvolené téma se týká jen části účastníků Příprava porady, organizace, vytvoření plánu a programu porady

13 námětů, které mohou přispět jako kontrolní seznam položek k organizaci úspěšné porady:



Řízení porady - Spontánní vývoj porady VPRD

V (věc) – hromadění a zpracování věcných informací. **P** (proces) – dohoda na procesu řešení, tím vzniká potřeba rozdělení rolí - **R** (role). V takových případech se často ukáže, že chyběla **D** (definice problému).



Řízený průběh porady (DRPV)

- ✓ začít definici problému (**D**),
- ✓ pokračovat stanovením rolí, a s nimi související práva a povinnosti (**R**),
- ✓ dohoda se na procesu, jak bude porada pokračovat s nezbytnými pravidly (**P**),
- ✓ teprve pak řešit věcnou podstatu, co má být prodiskutováno, co vyřešeno, co rozhodnuto (**V**).
- ✓

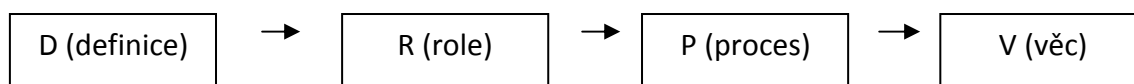
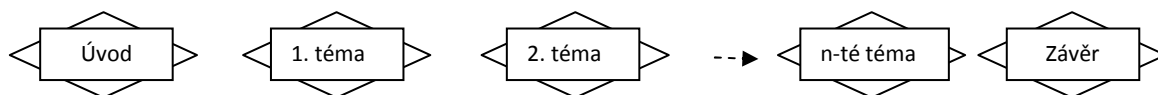


Schéma informační porady

Informačních porady se zabývají určitým tématem, **V** (věcí). Důležité je, abychom jednotlivá témata **ohraničovali, tzn., zahájili definicí a uzavírali shrnutím.**



Odlíšná situace je u **porad rozhodovacích a řešitelských:**

Průběh porady podle DAGTHR

Fáze D – jednoznačná definice.

Fáze A (analytická) – o problému jsou shromážděna relevantní data.

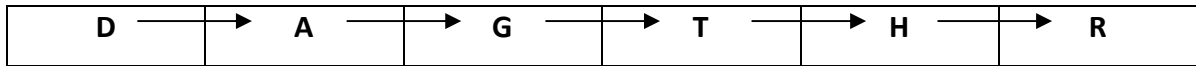
Fáze G (generování možností) – hledání nejrůznějších možností.

Fáze T (třídit) – vyřazení těch, které nemá smysl posuzovat.

Fáze H (hodnocení) – aplikování a hodnocení stanovených kritérií.

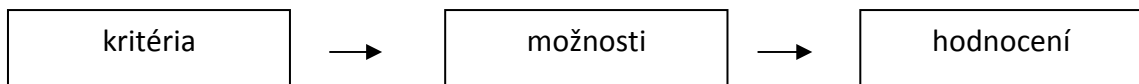
Fáze R (rozhodovací) - pokud vyhovělo kritérium několik řešení, pak je třeba vybrat jedno z nich.

Realizační plán – stanovení kdy a co se bude realizovat, někdy obsahuje plán i kritéria pro kontrolu plnění.



Pravidlo KrMHo

Porady jsou nástrojem řešení problémů, nikoliv sporů. Pokud jsou postavena kritéria (jsou racionálním nástrojem hodnocení), omezíme soutěžení mezi zúčastněnými a nebezpečí konfliktu.



Problémoví účastníci porad a práce s nimi – jaké nepříjemné situace u vás na poradách zažíváte a jak je můžete řešit?

VI. Vedení hodnotícího pohovoru

NÁHLED DO PROBLEMATIKY FORMÁLNÍCH HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů a může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu.

Hodnotící pohovor je nejdůležitější fází systému hodnocení. V jeho rámci je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizace práce, i s náměty na zlepšení. Hodnotící pohovor musí vést k formulování konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, úrovni a kvalitě jeho pracovního výkonu v zastávaném pracovním postavení a k další perspektivě jeho činnosti ve firmě. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance - odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, zvýšení kvalifikace, tak i firmy - zabezpečení kvalifikační přípravy, opatření v organizaci práce a pracovních podmínkách, v systému odměňování apod. "

Příprava a pozvání k rozhovoru

Před hodnocením by měl vedoucí sdělit pracovníkovi termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil. Používá-li organizace k hodnocení standardizovaný formulář, předá jej hodnotitel pracovníkovi. Pracovník si může zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy a připravit si jejich vysvětlení. Stejně tak vedoucí má možnost projít své záznamy a nachystat si zdůvodnění svých závěrů.

Pozvání k rozhovoru

obsahuje informace o termínu, délce (30 – 60 minut) a účelu rozhovoru

„Rád bych se s Vámi domluvil/a na termínu našeho setkání pro účely hodnotícího rozhovoru. Vnímám toto setkání jako velmi důležitou příležitost pro nás oba, při níž spolu budeme moci konkrétně a konstruktivně projednat vše, co je podstatné pro vaše úspěšné působení ve Vámi zastávané funkci, včetně naší vzájemné spolupráce. Pro toto setkání budeme mít zhruba..... Minut. Vzhledem k tomu, že půjde o strukturovaný rozhovor, bylo by přínosné, abychom při přípravě našeho setkání oba mohli vycházet ze stejného okruhu otázek. Následující otázky tedy berte jako možná podnět pro náš rozhovor“.

Průběh hodnotícího rozhovoru

- Fáze 1: Navázání kontaktu při rozhovoru, dohoda o průběhu
- Fáze 2: Sebe posouzení pracovníka, kladení otázek, reflexe, zpětná vazba od manažera
- Fáze 3: Společné řešení problémů a příležitostí
- Fáze 4: Formulování a odsouhlasení cílů, plánování, dalšího vzdělávání, konkrétních postupů
- Fáze 5: Sumarizace, závěry, zápis

Obsah hodnotícího rozhovoru

1. Vyjasnění obsahu pracovního místa

Kvalifikační předpoklady, délka praxe, odborné vědomosti, rozsah pravomoci a odpovědnost

2. Plnění úkolů a kvalita práce

Plnění a kvalita plnění konkrétních úkolů, pracovní nasazení organizace vlastní práce a sebeřízení, strategický a koncepční přístup, efektivnost, důslednost a pečlivost, přesnost, spolehlivost kázeň, **rychlost, ochota k práci na stanovený rámec)**

3. Osobní kvality

Iniciativa, kreativita, reprezentování a prezentování, stabilita osobnosti, odolnost proti stresu, schopnost komunikace a týmové práce, loajalita

4. Růstový potenciál

Úspěšný hodnotící pohovor vyžaduje:

Průběžné hodnocení pracovníkovy výkonu. Mít k dispozici informace a fakta i o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období, což vyžaduje vést nepopulární evidenci skutečností souvisejících s pracovníkovým výkonem a jeho chováním.

Zásada 1: Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné vnést do hodnocení objektivitu. Hodnoťte pouze na základě zjištěných a přesných informací.

Zásada 2: Pokuste se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je koneckonců pomoci mu v jeho zlepšování a rozvoji, a tím i v jeho prospěch,

Zásada 3.: Je-li to možné, začněte vždy pochvalou a vyslovením spokojenosti s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejdeme ke kritickým výhradám Smyslem hodnocení je společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy, vedoucí k společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje. Hodnotitel však musí naznačit, že je ochoten akceptovat jen názory podložené fakty a že i on své názory bude opírat výlučně o fakty. Pouze tyto „rovné“ podmínky jednání mohou vyvolat důvěru hodnoceného a jeho ochotu přispět k řešení problémů. Je nutno dát najevo a dodržet princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě.

Zásada 4: Obě strany mají používat pouze věcné a pravdivé informace, jež jsou pro hodnocení relevantní. Je vždy nutno dát pracovníkovi, možnost vyjádřit na hodnocení svůj názor. Hodnocení by nemělo být pro hodnoceného ničím překvapivé. Není dobrou vizitkou vedoucího pracovníka, pokud se s výhradami k svému pracovnímu výkonu pracovník setká až v průběhu hodnocení. Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném hodnocení a běžném operativním řízení. Nedojde-li ani po upozornění k změně v pracovním chování, potom je třeba využít hodnocení pracovníka k formulování příslušných závěrů.

Zásada 5: V průběhu hodnocení lze rekapitulovat, zda a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytkneme-li pracovníkovi chyby poprvé až při ročním hodnocení, nevzbuzuje to u něho pocit rovného jednání. Snažte se zapojit pracovníka do procesu

hodnocení a pokuste se realizovat prvky sebehodnocení. Nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba se snažit přimět hodnoceného k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pociťuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou.

Zásada 6: Nejúčinnější je hodnocení, na němž se podílel pracovník sám, kdy pomohl sám stanovit své zaměření do budoucího období. Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník stvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v něm. Tento list se pak stává součástí osobního spisu pracovníka vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení firmy má přímý nadřízený, dále vyšší stupeň řízení a popř. vedoucí pracovník úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden. Další osoby by v žádném případě neměly mít k osobním materiálům pracovníků přístup, protože získávání informací osobního charakteru o pracovníkovi a práce s nimi podléhají ve všech zemích právní úpravě.

Příklady námětových otázek

- Jak jste spokojen(a) se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?
- Co si myslíte, že se vám zvláště podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl(a)?
- Co se vám podařilo méně? Proč? Co byste dělal(a) jinak?
- Co pro vás bylo v uplynulém období ve vaší práci prioritní? Na co jste se soustředil nejvíce?
- Kolik času věnujete jednotlivým činnostem, aspektům své práce?
- Co vám pomáhalo/co pro vás pracovalo při úspěšném plnění úkolů, dosahování stanovených limitů norem?
- Jaké změny byste potřeboval, abyste mohl dosahovat lepších výkonů, efektivnějších výsledků?
- Co vám naopak znesnadňovalo práci, překáželo v úspěšném plnění úkolů?
- Které budoucí cíle považujete za důležité?
- Jaká je vaše představa budoucího osobního rozvoje?
- Čeho byste chtěl(a) dosáhnout?
- Jaké další vzdělání, kurzy by byly důležité pro zvýšení vašich kompetencí v rámci vaší práce?
- Odpovídá vaše kvalifikace nárokům daného pracovního místa? / Je vaše kvalifikace na daném pracovním místě využita?
- Jakou zpětnou vazbu ode mě požadujete?
- Jak hodnotíte naši vzájemnou spolupráci?
- Co můžeme společně zlepšit? V čem vám mohu pomoci? Jak?
- Co je pro vás v práci největší pobídkou? Co vás motivuje?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky (vybavení pracoviště, systém odměňování)?
- Jsou zde ještě další důležité aspekty, které bychom měli projednat?

Zásady vedení hodnotícího rozhovoru - shrnutí:

- hodnotitel odpovídá za průběh rozhovoru (na rozhovor se musí připravit, zajistit si podklady;
- hodnotící rozhovor je oboustrannou diskusí, nikoliv monologem hodnotitele;
- hodnotící rozhovor se musí týkat práce, osobnosti jen v souvislosti s pracovní činností (hodnotící rozhovor není terapií!);
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení pracovníka z nároků pracovního místa;
- hodnocení pracovníka musí vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé;
- diskutovat je třeba o faktech, být konkrétní (skutečnosti týkající se práce), nikoliv o neurčitých dojmech, hodnotitel by měl zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce, nikoliv její kritika;
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být řízením, při němž se hodnocený brání proti kritice, ale ani nezávazným popovídáním;
- rozhovor by měl hodnotitel vést ve vhodném, nerušeném prostředí (bez telefonů, bez návštěv), měl by být schopen odstranit pocit napětí hodnoceného, měl by vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, nastolit důvěru;
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení;
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace či informace, o nichž pochybuje, a ověřovat stanovisko pracovníka;
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně (zejména v úvodu rozhovoru), využívat sendvičovou metodu rozhovoru (formulace: pozitivní–kritická– pozitivní...);
- v průběhu hodnotícího rozhovoru by neměla být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky (zdůraznit pozitivní aspekty výkonu pracovníka);
- hodnotitel by měl mít na paměti, že člověk snáší zpravidla lépe kritiku své práce než své osoby;
- hodnotitel by si měl z průběhu rozhovoru udělat poznámky;
- hodnotícímu rozhovoru je třeba věnovat dostatek času.

HODNOTITELÉ

Osoba hodnotitele je při hodnocení pracovního výkonu nejdůležitější. Je velmi důležité, aby hodnotitel přistupoval k hodnocení zodpovědně a objektivně. Objektivně, to znamená bez předsudků a zaujetí vůči hodnocenému pracovníkovi. Hodnotitelem zpravidla bývá přímý nadřízený hodnoceného. Hodnocena manažerů je pak náročnější především proto, že jsou uplatňovány v rámci hodnocení různé metody. Zpravidla se využívají dvě a více metod. Například ředitel výrobní jednotky je hodnocen jednak z výsledků práce celé organizační jednotky – to znamená, že je hodnocen jeho způsob vedení podřízených, zároveň je důležité zjistit jeho kvalifikační úroveň. Proto se pro hodnocení kombinují metody zaměřené na budoucnost s metodami zaměřenými na minulost.

Při hodnocení se pracovníci mohou dopouštět různých chyb, kterým je nutné předcházet. Jedná se následující chyby:

- ✓ **konstantní chyba**
- ✓ **centrální tendence**
- ✓ **haló efekt**
- ✓ **předsudky**
- ✓ **kulturní vlivy**
- ✓ **taktika a politikaření**
- ✓ **Kumulativní chyba (zátěž minulosti)**

Konstantní chyba – vyplývá z náročnosti hodnotitele – buďto hodnotí své podřízené příliš tvrdě nebo naopak je pro jeho hodnocení příznačná přílišná měkkost.

Centrální tendence (Nivelizační trend a hodnocení) – vede hodnotitele k tomu, aby se vyhýbal extrémním hodnotám, které mohou být zdrojem kontroverzí. Nedostatečně rozlišuje mezi pracovníky a zařazuje je do středu nebo blízko středu. Statisticky se tento jev projevuje nízkou standardní odchylkou. Hodnocení pracovníci pociťují, že efekt snižuje jejich motivaci.

Haló efekt – je založen na obecném postoji hodnotitele k hodnocenému. Jeho pozitivní či negativní postoj k jedné stránce výkonu ovlivňuje hodnocení všech aspektů pracovní výkonnosti.

Předsudky – jsou negativní postoje vůči určité skupině pracovníků – vůči mladým, starým, vysokoškolákům, ženám, nositelům určitého typu vzdělání atd. Hodnotitel systematicky hodnotí tyto skupiny lidí hůře než ostatní pracovníky.

Kulturní vlivy – vyplývají z norem společnosti nebo organizace. V určitých organizačních kulturách mohou být preferováni lidé svědomití, opatrní a nevybojní. Jejich výkon je pak hodnocen lépe než výkon ostatních – zdá se, že dělají méně chyb. Jiné kultury si zase cení agresivních a dynamických jedinců – ti jsou pak lépe hodnoceni než ostatní.

Úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení). Jediný záměrný typ chyby v hodnocení vyplývá z *taktiky a politikaření*. Zde hodnotitel podhodnocuje nebo nadhodnocuje pracovníka ve snaze získat tím určité osobní výhody – odsunout do pozadí potenciálního konkurenta, pomoci příbuznému vlivné osoby, získat nečestným způsobem na svou stranu některého z podřízených atd.

Kumulativní chyba (zátěž minulosti). Jsou přenášeny pohledy na pracovníka z minulého období, bez ohledu na výkony v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že pracovník má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl jednou „otaxován“, a to bez ohledu na svou další snahu. V každém dalším hodnoceném období má být pracovníkovi poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.

Arogantní postoj „pouze já mám pravdu“. Hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuse o výsledku svého hodnocení, věcné a podložené argumenty hodnoceného neakceptuje. Má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve možnostech hodnoceného,

Shrnutí : struktura hodnotícího rozhovoru

- pozitivní přivítání
- orientace na **dosažené výsledky** a pochvala konkrétního výkonu
- dotaz na **kladné stránky** hodnoceného
- dotaz na **možné zlepšení**
- hledání konkrétních **příčin** (úspěchů i nezdarů)
- formulace **nových cílů**
- společné stanovení **nových úkolů**
- pozitivní závěr

VI. Motivace pracovníků

NÁHLED DO PROBLEMATIKY MOTIVACE

Každá firma a každý manažer usilují o to, aby jejich pracovníci dosahovali trvale vysoké úrovně pracovního výkonu. To znamená, že musí věnovat maximální pozornost nejvhodnějšímu způsobu motivování pracovníků.

Motivy jsou vnitřní pohnutky vyúsťující v aktivitu člověka, tedy důvody, které uvedou pracovníka do pohybu, respektive, co ovlivní jeho pracovní výkon. Manažeři ve své manažerské práci využívají vnitřních motivů svých pracovníků, které se snaží zvnějšku iniciovat pomocí disponibilních **stimulů**. Hledání optimálního systému motivace pracovníků je jedním z klíčových úkolů personálního

managementu. **Cílem** tohoto hledání je mít pracovníky, kteří podávají **trvale maximální pracovní výkon**, respektive jej dále zvyšují.

Pro každého pracovníka je důležitý subjektivní pocit úspěšnosti, potřebnosti a nepostradatelnosti a sebeuskutečnění. Je důležité, aby pracovníci měli pocit, že jsou plnohodnotnou součástí své organizace, že se podílejí na jejím chodu, že se odpovídající měrou spoluúčastní při rozhodování o záležitostech své organizace, a že nadřízení vnímají pozitivně jejich pracovní úsilí. Od takových pracovníků může jejich zaměstnavatel očekávat vysoké pracovní úsilí a nejvyšší možný pracovní výkon. Problematičnost tématu motivace spočívá především v tom, že neexistuje obecný návod, jak dosáhnout u pracovníků permanentního maximálního pracovního výkonu. Je důležité si uvědomit, že existují různé motivační faktory; způsob a míra motivovanosti jednotlivých pracovníků závisí na jejich vlastních vnitřních potřebách a očekáváních. Každý člověk je vnitřně orientován na jiné potřeby a s tím souvisí odlišný výběr nejvlivnějších stimulů.

Za základní faktor motivace pracovníků

bývá považován systém odměňování a výše peněžních odměn. Peníze, respektive vývoj výše odměny pracovníka, jsou významným motivem pro většinu lidí. Často však ani peníze nejsou dostatečně silným motivem. Motivovanost pracovníka souvisí i s jinými skutečnostmi, jako je například uspokojení z práce samotné, možnost osobního rozvoje, příležitosti ke kariérovému rozvoji, metody, samostatnost a rozmanitost práce, styl řízení a možnost sociální interakce při práci.

Stimuly pracovní motivace

Existují různé přístupy k motivaci a různé stimuly ovlivňující motivaci pracovníků. Zjednodušeně můžeme říci, že pracovníci se ve své motivaci mohou orientovat třemi způsoby, a to na:

- uspokojení existenčních potřeb (tj. jistoty a hmotné zajištění),
- sociální vztahy,
- výkon, uspokojení z práce samotné a sebenaplnění se ve zřetelné kariéře.

K základním stimulům, které mohou motivovat pracovníky k vysokému pracovnímu výkonu (případně eliminovat jejich nespokojenost, která by vedla k frustraci a demotivaci), patří:

- mzda,
- variabilní část odměny a možnost ji osobně ovlivnit (příplatky, prémie...),
- jistota zaměstnání,
- pracovní podmínky a pracovní prostředí,
- pružnost pracovní doby, volný čas,
- statusové symboly – prestiž a označení pracovní pozice, vybavení pracoviště, výhody plynoucí z postavení ve firmě,

- styl řízení, jednání nadřízených, uznání a pochvala,
- mezilidské vztahy na pracovišti,
- práce samotná - smysluplnost, užitečnost, odpovědnost, nezávislost, zajímavost,
- účast na rozhodování, důležité pověření, povýšení, odpovědnost, kariéra

Mezinárodní průzkum v oblasti motivace a angažovanosti pracovníků se mimo jiné zabýval tím, co pracovníky stimuluje k tomu,

- aby do firmy nastoupili,
- aby ve firmě setrvali,
- aby se při své práci v dané firmě maximálně angažovali (podávali maximálně možný pracovní výkon).

Proč lidé do organizace nastupují	Co pracovníky v organizaci drží	Co způsobuje, že se pracovníci ve své práci zaujatě angažují
Dobrý plat vzhledem k ostatním firmám	Reputace organizace jako dobrého místa pro práci	Nadřízení se doopravdy zajímají o blaho pracovníků
Možnosti kariérního rozvoje	Spokojenost s rozhodnutími firmy v oblasti lidských zdrojů	Meziroční zlepšení osobních schopností
Pracovní náplň	Dobré vztahy s nadřízeným	Reputace firmy v oblasti sociální odpovědnosti
Dobrá dostupnost pracoviště	Porozumění kariérnímu schématu v organizaci	Možnost podílet se na rozhodování
Flexibilní pracovní doba	Možnost vyvážit práci a soukromý život	Organizace reaguje rychle na požadavky klientů
Příležitost k rozvoji a učení se	Férové odměňování vzhledem k ostatním pracovníkům	Jsou nastaveny vysoké personální standardy
Délka placeného volna	Ovzduší podporující nové nápady	Excelentní příležitosti v rozvoji kariéry
Reputace firmy jako dobrého zaměstnavatele	Dobrý trénink vzhledem k ostatním firmám	Zábavné výzvy rozšiřující dovednosti
Přiměřená pracovní zátěž	Možnost podílet se na rozhodování	Dobré vztahy s nadřízeným
Finanční zdraví firmy	Reputace firmy v oblasti sociální odpovědnosti	Zaměstnavatel podporuje inovativní myšlení

Z průzkumu je patrné, že motivace v uvedených záležitostech je odlišná a že proměnit lidskou energii a její vnitřní pohnutky (motivy) v angažovanost, respektive maximální pracovní nasazení vyžaduje využití erudovaných manažerských přístupů.

Základem pro vytvoření motivujícího pracovního prostředí je tedy především vyvážená komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými, pochopení a akceptování potřeb jednotlivých pracovníků jejich manažery.

Zaměstnanecké a pracovní vztahy

Zaměstnanecké a pracovní vztahy považujeme za jedny z důležitých motivátorů pracovního výkonu. V rámci zaměstnaneckých a pracovních vztahů vyčlením faktory, které pro chod organizace považují za nejdůležitější:

- komunikace v organizaci,
- participace zaměstnanců na rozhodování a řízení.

Nedostatečné informace na obou stranách vyvolávají stres a nespokojenost. Komunikační systémy jsou založeny na formálních i neformálních komunikačních kanálech, kterými se informace přenášejí, Oba tyto kanály fungují na principu shora i na principu zdola. Komunikace shora je předávání informací v hierarchii struktury směrem dolů, s cílem informovat a ovlivňovat ostatní. Tento typ komunikace poskytuje oficiální informace o plnění cílů organizace, zadávání úkolu a zpětnou vazbu o výsledcích pracovní aktivity. Mezi nejčastější formy komunikace v rámci organizace patří: ústní nebo písemné příkazy, instrukce, vyhlášky, firemní tiskoviny,

firemní intranet a komunikace interní elektronickou poštou, pracovní porady, schůzky a setkávání se zaměstnanci.

Komunikací zdola rozumíme vysílání informací od pracovníků k vyššímu stupni řízení v rámci hierarchie organizace. Komunikace zdola však naráží na jisté bariéry, mezi které můžeme zařadit obavy či nesmělost pracovníka hovořit se svým nadřízeným, nebo také neochotu nadřízených naslouchat svým podřízeným.

Charakter a obsah práce

Důležitým motivačním faktorem může být také práce sama o sobě, to znamená činnosti, které tvoří její obsah a vytvářejí optimální předpoklady pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace. Manažer tedy může usilovat o obohacování obsahu práce.

Formy obohacování:

- zvyšování různorodosti, pestrosti práce (skill variety), tento přístup směřuje k tomu, aby určitá pracovní činnost vyžadovala širší spektrum schopností pracovníka,

- důraz na celistvost pracovních úkolů, tzn. přístup, díky němuž pracovní činnost získává charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu,
- zvyšování významnosti pracovního úkolu (task significance), konkrétní pracovní činnost získává na svém významu a užitku uvnitř i vně podniku,
- zvyšování autonomie pracovního jednání (autonomy), tedy realizace takových úprav práce, v jejímž důsledku se posiluje nezávislost pracovníka jak obsahově, tak časově,
- posilování zpětné vazby (feedback), zvýšení množství informací, které zaměstnanec dostává o výsledcích své práce.

Důležitým motivačním nástrojem ovlivňujícím pracovní jednání je také míra informovanosti pracovníka o práci a situaci v organizaci. Je velmi důležité, aby pracovníci byli dostatečně informovaní o všech důležitých skutečnostech, které se týkají jejich pracovní činnosti. Významným činitelem je také kvalitní informovanost o průběžném dosahování výsledků práce. Základním předpokladem je především efektivně fungující komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými.

Atmosféra pracovní skupiny a kvalita pracovního prostředí

Atmosféra pracovní skupiny patří k důležitým faktorům ovlivňujícím pracovní jednání. Významné je vytváření neformálních a přátelských vztahů mezi pracovníky, které mohou být základem dobré spolupráce. V rámci pracovní skupiny si také zaměstnanci mezi sebou porovnávají své pracovní výkony. Pokud je výsledek srovnávání s jednotlivými pracovníky ve skupině pozitivní, je to pro zaměstnance další indikátor spokojenosti, jelikož mu jistě vzroste sebevědomí. Pokud je pracovníkův výkon ve srovnání se skupinou nižší, pak toto zjištění u pracovníka povzbuzuje ochotu svůj výkon zlepšit a vyrovnat se ostatním. Důležitým faktorem v rámci pracovní skupiny na pracovišti je také míra působení vedoucího pracovníka na skupinu. Podmínkou je předpoklad vytvoření vztahu důvěry mezi ním a zbytkem skupiny. Ten může vzniknout tak, že vedoucí skupinu respektuje a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

Demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.

Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé

pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí. Mezi manažery jsou rozšířené zejména následující **demotivující techniky**:

- Mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které zabíjejí nadšení.
- Agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce.
- Neúplná, nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění.
- Určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti.
- Odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování (například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi).
- Techniky, které rozvracejí firemní kulturu.
- Přijímání nefér rozhodnutí vůči lidem, které ničí důvěru.

Motivace a odměňování pracovníků v období světové finanční krize

V tomto období, které ochromuje celý trh práce, pracovníci nepotřebují k tomu, aby byli ve své práci výkonní, přemíru vnější motivace. Samotná obava ze ztráty práce je pro ně velmi zásadním problémem. „*Jestliže před krizí zůstávali na státní podpoře především lidé se základním vzděláním, dnes už musí vyplňovat formuláře i kvalifikovaní řemeslníci*“ (Beránek, Luňáková, 27. února 2009). Hlavním motivátorem, který zároveň nutí pracovníky k tomu, aby se sami snažili dosahovat požadovaného výkonu, se v tomto období stává samotná **potřeba udržet si své zaměstnání**. Avšak přestože i kvalitním pracovníkům nemohou jejich nadřazení zaručit, že se jejich výkon projeví v zachování pracovního místa, obvykle je snaha o bezproblémovost a co nejlepší pracovní výkon na pracovištích patrná.

Než se manažeři podniků uchýlí k propouštění svých zaměstnanců, hledají samozřejmě mírnější cesty, jak snížit náklady a tím prodloužit dobu přežití na trhu. Podniky, které doposud krizí zasaženy nejsou, či

jsou zasaženy jen lehce, zatím spekulují pouze s výší platů/mezd pro své zaměstnance. Ve většině odvětví pozorujeme zpomalení či zastavení růstu platů. Jak uvedla Hospodářská komora, více než 90 % českých podniků v 2010 roce nepočítalo s růstem mezd/platů. Poměrně obvyklé však je jejich snižování. To, co dříve nebylo myslitelné, tedy snížit plat pracovníkovi, aniž bychom o něj přišli, je dnes každodenním faktem. Pracovníci raději přistoupí na snížení platu v obavě, aby neztratili své zaměstnání úplně.

Oblast odměňování pracovníků, ve které se krize projevuje nejvíce, jsou pochopitelně nadstavbové složky mzdy a zaměstnanecké výhody. „Podle průzkumu Hospodářské komory téměř šedesát procent firem v roce 2009 snížilo odměny a prémie a třetina podniků ruilo i mimoplatové benefity“ (Beránek, Luňáková, 27. února 2009).

Prémie a podíly na zisku v současnosti nemají podniky z čeho vyplácet. Programy zaměstnaneckých výhod se ruší, opět v rámci snižování nákladů. Jejich efekt je ovšem i tak velmi malý. V době vysoké nezaměstnanosti se uchazeč o práci zpravidla nezajímá o možné výhody, práce je spíše nedostatkovou komoditou. Podniky si v personální oblasti tolik nekonkurují, situace se otočila. Problémem podniků není najít kvalitní pracovníky na realizaci svých zakázek, ale naopak hledají jakékoliv zakázky, aby daly práci svým současným pracovníkům.

Současná úsporná opatření, jak se ukazuje, má ale negativní dopad na motivaci a následně i výkon pracovníků. Výzkumy ukazují, že firmy se v současnosti se potýkají opět s poklesem motivovanosti pracovníků.

Co tedy mohou manažeři dělat pro zvýšení motivace zaměstnanců?

Právě proto, že každý pracovník je individualita, musíme počítat s tím, že pracovní jednání jednotlivých zaměstnanců je „poháněno“ různými motivy. Obecně lze říci, že výkon pracovníka je zvyšován jeho zainteresovaností do vykonávané práce, jeho pocitem užitečnosti a vnímáním dostatečného ocenění jeho práce ze strany vedení podniku. Manažeři na základě zjištěných informací o svých zaměstnancích mohou podněcovat jejich individuální výkon pomocí nástrojů, jako je častější komunikace, pochvala, finanční odměna, možnost vzdělávání atd. Je důležité pracovníkovi nabídnout něco, zač by byl ochoten pro něj nepříjemnou práci vykonat stejně dobře jako práci zábavnou. „I při tomto postupu musíte dobře znát vnitřní motivační strukturu podřízeného, abyste mu mohli nabídnout atraktivní výměnný obchod. Rozdíl mezi „využitím vlastní hnací síly“ a „nabídnutím obchodu“ spočívá v tom, že v prvním případě je možná motivace uskutečněním samotného úkolu. Ve druhém případě musíte navíc k úkolu zajistit další podněty. Zde dostane pracovník za provedení úkolu odměnu, která je pro něj zajímavá. Pro zjištění toho, co je atraktivní odměna,

musíte své podřízené dobře znát. Co je pro jednoho pracovníka odměnou, může být pro druhého spíše trestem“ (Faerber, Stöwe, 2007).

Doporučená a použitá literatura

Název	Autor
Sociální psychologie	M. Hewstone, W. Stroebe
Pragmatika lidské komunikace	Paul Watzlawick
Efektivní myšlení	Gerhard Schmidt
Jak řídit a vést lidi	Bělohávek, F.
Aladinův princip	Ashley Liipertová
Práce s emoční inteligencí	Daniel Goleman
Vyjasňování hodnot	Dr. Simon
Základy managementu	Zbyněk Pitra
Jak se bránit hloupým řečem	Barbara Berckhanová
Sebepoznání, sebeřízení a stres	Jiří Plamínek
Kdo jsem já, a kdo jste vy?	Michal Čákr
Desatero úspěšných	Ursula Nuberová
Komunikační dovednosti v praxi	Milan Mikuláščík
Tajná řeč těla	David Lewis
7 návyků vůdčích osobností	Stephen R. Covey
Jak rozvíjet svou emoční inteligenci	Anja von Kanitz
Pozitivní řízení	Paddy O'Brienová
Řeč těla jako účinný nástroj prodeje	Jan L. Wage
Jak si lidé hrají	Eric Berne
Deset kroků k pozitivnímu životu	Windy Dryden
Vyjednávání čili negociace	J. Bartošek
Manažer jako vyjednávač	D.A.Lax, J.K.Sebenius
Konflikt jako forma kontaktu	J.Hlavsová
Tajemství úspěšného jednání	J.Křívohlavý
Jak získávat přátele a působit na lidi	Dale Carnegie
Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit	Bradbury, A.
Personální management	Nývltová, V.

Poznámky



