

# **Psychologie řízení**

**studijní opora pro kombinovanou formu studia**

**doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc**

**VŠH Praha 2017**

**ISBN 978-80-87411-90-2**

# 1. Obsah výuky předmětu: Manažerská psychologie v kombinovaném studiu

## Obsah 1. modulu: Základy psychologie

1. Úvodní tutoriál
  - 1.1. Průvodce kurzem
  - 1.2. Organizace studia
2. Průvodce studiem modulu - kapitoly 1 až 4

### Úvod ke studiu předmětu:

Cílem studia je vytvořit základ pro aplikaci všeobecných poznatků moderní psychologie pro každodenní manažerskou a podnikatelskou činnost. Vedle poznatků z obecné psychologie, psychologie osobnosti budou studenti seznámeni i se základními dovednostmi v psychologii řízení a psychologii zákazníka, schopnosti používat různé strategie řešení konfliktů, pochopí i důležitost týmové spolupráce s využitím jednotlivých týmových rolí. Pozornost bude věnována také porozumění jednotlivým typům osobnosti.

**Znalosti:** Student si uvědomuje soudobé mimořádně výrazné nároky na profil osobnostních předpokladů a vlastností vedoucího pracovníka v oboru služeb.

**Dovednosti:** Student umí použít metody praktického poznávání lidí nutné pro vedoucího pracovníka oboru služeb. Zároveň se naučil základní techniky jednání s klienty.

**Schopnosti:** Student dokáže zvyšovat stupeň frustrační tolerance, protože pochopil náročnost práce ve službách z hlediska psychiky.

## **Obsah předmětu**

1. Úvod do psychologie
2. Osobnost a její struktura
3. Osobnost manažera a jeho role

## **Literatura**

### **povinná:**

Pauknerová,D. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Grada, Praha 2012 ISBN 978-80-247-3809-3

Chadt k., Pechová J,: Vzděláváním od mistra k výrobnímu manažerovi. Press 21 Praha 2014 ISBN 978-80-905181-6-2.

### **doporučená a rozšiřující:**

Atkinson, R.C., Atkinsonová, R.L., Smith, E.E., Bem,D.J. Psychologie. Praha: Victoria Publishing, 1993,

ISBN 80-85605-35-X

Allport G.W. Patterns and growth in personality. New York: Holt, Rinehart a Winston, 1961

Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-

85943-57-3

Belbin , R.M. Týmové role v praxi. Brno: Coneo, 2001

Cattell, R.B. Personality and motivation, structure and measurement,New York: World Publishers 1971

Cialdini, R.B. Influence: the Psychology of Persuasion, New York: William Morrow, 1993, ISBN 0-68812816-5

Čakrt, M. Typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press,1996, ISBN 80-85943-12-3

Eysenck, H.J. The structure of human personality. New York: Wilery, 1960

Gretz, K.F., Drozdeck, S.R. Psychologie prodeje. Praha: Victoria Publishing , 1992, ISBN 80-85605-0301

Křivohlavý, M. Konflikty mezi lidmi. Praha: 1977

Maslow, A.H. Motivation and personality. New York: Harper and Row, 1970

Mikuláščík, M. Manažerská psychologie. Grada 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

Nakonečný, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7

## Organizace studia

Výuka předmětu „Manažerská psychologie“ je rozdělena na kontaktní a distanční část a probíhá ve třech modulech. Kontaktní výuka (12 hodin) je realizována v rámci tří soustředění, jde o 4 + 4 + 4 hodiny přímé výuky. V každém soustředění se uskuteční výuka jednoho modulu, který tvoří dvě povinné části: **"tutoriál"** a **"průvodce studiem"**.

Část kombinovaného studia předmětu má sice distanční formu, avšak z hlediska pedagogického přístupu ke studentům a jejich možnostem spolupracovat s vyučujícím (tutorem), jde o průběžnou výuku. Na tutoriálech a ve studijních materiálech jsou zadávány úkoly, jejichž splněním student dokládá průběh svého studia. Komunikace s vyučujícím je zajištěna přes mail chadt@vsh.cz a v průběhu semestru může student navštívit konzultační hodiny učitele (zveřejněné v IS). V případě problémového tématu má možnost navštívit přednášky či semináře prezenčního studia. Pokud mu nestačí konzultace elektronická či prostřednictvím výukového prostředí (IS), může si student domluvit individuální (event. kolektivní) konzultaci. Všechny kontakty mezi učitelem a studujícím probíhají v rámci informačního systému VŠH.

## Časový harmonogram výuky a obsahové zaměření modulů:

- 1. modul** = Úvod do studia předmětu; základní pojmy a definice; psychologie v historickém vývoji metodologie; osobnost (téma 1- 3)
- 2. modul** = Osobnost a její struktura a dimenze ;temperament;motivace (téma 4-7)
- 3. modul** = Tvořivost;sociální interakce; psychologie práce (téma 8-13)

## **Tutoriály:**

Na **úvodním tutoriálu** na začátku semestru jsou studenti seznámeni s obsahem předmětu, s časovým rozvrhem výuky, s jednotlivými tematickými okruhy předmětu, s doporučeními, jak správně používat základní a doporučené učební texty a s požadavky na úspěšné absolvování předmětu.

Studenti jsou seznámeni s vybranými okruhy poznatků z prvního modulu (téma 1-3).

Studentům může být zadán úkol k vypracování, jehož splnění bude vyžadováno na druhém nebo třetím tutoriálu.

Na **průběžném tutoriálu** (uprostřed semestru) studenti odevzdají vyučujícímu témata seminárních prací, která si vybrali ke zpracování. V případě, že na prvním tutoriálu jim byl zadán úkol ke zpracování s termínem odevzdání na druhém tutoriálu, odevzdají jej vyučujícímu. Také na druhém tutoriálu může být zadán úkol, jehož splnění bude vyžadováno na třetím tutoriálu.

Studenti průběžně pracují na své seminární práci.

Studenti jsou seznámeni s vybranými okruhy poznatků druhého modulu (téma 4-7). V případě potřeby budou znovu vysvětleny obtížnější teoretické části prvního modulu.

Na **závěrečném tutoriálu** na konci semestru učitel vyhodnotí uložené úkoly a práci studentů za celý semestr. Studenti jsou seznámeni s vybranými okruhy poznatků třetího modulu (téma 8-13).

Studenti odevzdají seminární práce prostřednictvím e-mailové pošty na adresu vyučujícího.

V závěru tutoriálu jsou studenti seznámeni s časovým harmonogramem zkoušek a jejich hodnocením.

## **Požadavky na ukončení kurzu**

Podmínkou úspěšného zakončení kurzu je **vypracování seminární práce**, jejíž uznání bude zaznamenáno v IS písmenem R, a poté úspěšné **absolvování písemného testu nebo ústního přezkoušení** a jeho ohodnocení v rozmezí A-E.

## **Pokyny ke zpracování seminárních prací**

Student kombinované formy studia zpracuje seminární práci na zadané téma, které se váže na základní okruhy předmětu. Seminární práce má přispět k prohloubení znalostí studenta ve zvoleném tématu a k jeho schopnosti řešit konkrétní marketingové problémy praxe.

Rozsah seminární práce stanoví příslušný pedagog (cca 6-10 stran).

### **Struktura seminární práce:**

1. Titulní list – u jména je uveden kód studenta/studentky, ident předmětu a e-mail (nepočítá se do stanoveného rozsahu práce)
2. Obsah (včetně uvedení stran; obsah se nezapočítává do stanoveného rozsahu práce)
3. Úvod
4. Teoretická část (max. 1/3 z celkového obsahu)
5. Praktická část (2/3 z celkového obsahu)
6. Závěr
7. Seznam literatury (nepočítá se do stanoveného rozsahu práce)
8. Přílohy (nepočítají se do stanoveného rozsahu práce)

### **Témata seminárních prací**

- Budou zadávána na prvním tutoriálu.

Vývoj lidské osobnosti I – charakteristika základních období/stadií, anebo podrobnější popis vybraného stadia (stadií)

Vývoj lidské osobnosti II – charakteristika vývoje vybraného procesu (hra, myšlení a řeč, sexualita, osvojování si sociálních rolí apod.).

Typologie osobnosti – charakteristika, přínos a omezení vybrané typologie (případně typologií)

Motivace osobnosti – charakteristika základních pojmů a teorií.

Teorie učení – charakteristika vybraných přístupů a možnosti jejich praktického využití.

Psychologie tvořivosti – charakteristika tvůrčího procesu, tvůrčí osobnost, metody rozvoje a stimulace tvořivosti.

Psychologie náročných a zátěžových situací – základní typy náročných a zátěžových situací a jejich zvládnutí se zaměřením na stres, frustraci a deprivaci.

Psychologie konfliktu – druhy konfliktů a strategie jejich řešení.

Psychohygienu v každodenním životě a práci.

Osobnost vedoucího pracovníka – psychologická podstata vedení lidí, role vedoucího pracovníka, vlastnosti ideálního vedoucího, styly vedení lidí apod.

Využití psychologie v organizacích – základní etapy vývoje psychologických poznatků v oblasti organizací (Taylor, Mayo, Maslow atd.), oblasti, na něž se psychologie v organizacích zaměřuje

Metody psychologie – pozorování, rozhovor, experiment, psychologické testy a dotazníky.

## **Termín odevzdání seminární práce a její ohodnocení**

Práce bude odevzdána v den konání třetího tutoriálu.

V případě, že student/studentka se přihlásí na termín písemného testu nebo ústního přezkoušení z tohoto předmětu v týdnu konání třetího tutoriálu, bude práce odevzdána minimálně deset dnů před třetím tutoriálem/soustředěním. Ve výjimečných případech lze seminární práci odevzdat deset dnů před termínem zkoušky.

Seminární práce se odevzdávají elektronicky.

## **Hodnocení seminární práce:**

Úroveň seminární práce bude ohodnocena dle stupnice ECTS.

**A – B** originalita a kreativita, vlastní přínos; dodržení všech požadavků stanovených na zpracování semestrální práce VŠH v Praze

**C - D** dobrá práce, kdy analýza je uskutečněna na vyhovující úrovni a navrhovaná doporučení vycházejí z této analýzy; dodržení všech požadavků stanovených na zpracování semestrální práce

**E** – vyhovující práce, analýza je povrchní, chybí kritické názory studenty, případně navrhovaná doporučení jsou povrchní; dodržení všech požadavků stanovených na zpracování semestrální práce

**X** – velmi slabá práce, analýza je na nedostatečné úrovni, student neformuluje žádné názory, návrhy jsou neodůvodněné, nepodložené výsledky analýzy; práce obsahuje formální nedostatky

V případě získání hodnocení X, musí být seminární práce přepracována. Bez uznané seminární práce nemůže student/studentka absolvovat zkoušku.

**Klasifikace písemného testu: maximálně 100 bodů; minimálně 60 bodů**

- A** 93-100 bodů
- B** 85-92 bodů
- C** 77- 84 bodů
- D** 69-76 bodů **E** 60-68 bodů

**Komunikace s tutorem**

Tutor: doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

E-mail: [chadt@vsh.cz](mailto:chadt@vsh.cz)

Konzultační hodiny: v rámci vypsaných konzultací v informačním systému

Kancelář: VŠH přízemí

**Téma č. 1 Úvod do psychologie**

Modul tvoří dva tematické okruhy. Každý je probírán samostatně, jako kapitola:

**Kapitola 1: Východiska a vznik vědecké psychologie**

**Kapitola 2: Základní psychologické směry**

**Klíčová slova:**

Přírodní a společenské vědy, Wundt, psychofyzika, asocianismus, psychoanalýza, tvarová psychologie, behaviorismus

**1.Východiska a vznik vědecké psychologie**



Počátky vědecké psychologie spadají do první poloviny 19. století. Na jejím dalším vývoji se podílela celá řada dalších vědeckých disciplin, které v té době byly již v prudkém rozvoji. Byla to především *fyzika* (měření reakčního času, intenzity počitků atd.), *biologie* (CNS, fyziologie, Darwinova evoluční teorie, Pavlovova reflexní teorie atd.), *sociologie* (která se vyvíjela zhruba souběžně a obdobně jako psychologie se vyvinula z filozofie).

## 2. Základní psychologické směry

- Psychofyzika – zkoumá vztahy mezi jednoduchými fyzikálními podněty a psychickými obsahy (Weber a Fechner)

Přínos:

- objevení a definování tzv. počitkových prahů a rozdílových prahů
- prokázání souvislostí psychického s fyzickým
- zdůraznění aktivní role člověka v procesu vnímání

Asocianismus, experimentální psychologie – konstituování psychologie jako nové, samostatné vědecké disciplíny (Wundt)

Přínos:

- psychofyzický paralelismus
- elementová psychologie (psychologický atomismus)
- asociační zákony

- Gestaltpsychologie (tvarová psychologie) – psychické celky nejsou vytvářeny spojováním jednotlivých prvků, nýbrž jsou to celky strukturně uspořádané od samého začátku (Kurt Lewin)

Přínosy:

- princip „Vhledu“
- „Aha-efekt“
- proces řešení problému
- zdůraznění celostnosti psychických procesů
- gestalt terapie

- **Psychoanalýza a další směry tzv. hlubinné psychologie** -vývojový přístup: psychologie není statickým, jednou daným systémem, ale souborem dynamických, v čase proměnlivých a vyvíjejících se vlastností. (Freud, Adler, Jung)

Přínosy - Freud:

- fenomen nevědomí
- eros (libido) a thanatos (pud smrti)
- id, ego, superego
- obranné mechanismy ega

Přínosy – Adler: individuální psychologie

- Jung: analytická psychologie, intuice

- Behaviorismus – věda o chování, zaměřující se na pozorovatelné jevy (Pavlov, Watson)

Přínosy:

- psychická činnost má reflexní povahu
- věda, která si všímá celého spektra lidských způsobů přizpůsobování se
- schéma: stimul, podnět – reakce, odpověď
- zdůraznění významu vnějších podmínek utváření osobnosti
- propracování psychologických zákonitostí procesu učení
- uplatnění experimentu psychologie

Neobehaviorismus vývojová modifikace (Cattel, Guilford, Eysenck)

Přínosy:

- schéma: stimul – osobnost – reakce
- **Humanistická a kognitivní psychologie** – nejmladší z významných směrů (Maslow, Frankl)

Přínosy:

- reflexe problémů člověka současnosti jako je pocit osamělosti či prázdnoty
- otázky po identitě lidského jedince (kdo jsem, odkud přicházím, kam jdu, proč jsem, co tady dělám)
- čtyři základní tendence člověka

**Kognitivní psychologie**- zdůrazňuje význam poznávacích procesů a funkcí utváření a fungování psychiky člověka

## Kontrolní otázky k tématu č 1:

1. Jak vznikla psychologie jako věda ?
2. Jaké jsou přínosy psychoanalýzy ?
3. Co je tvarová psychologie
4. Přínos Freuda

## Téma č. 2 „Osobnost a její struktura“

### Klíčová slova:

Vývoj osobnosti, struktura osobnosti, dynamika osobnosti

#### ▪ Základní charakteristika

Pojem **osobnost** označuje psychiku člověka a zdůrazňuje na jedné straně celistvost, na druhé straně pak odlišnost a jedinečnost každého člověka.

**Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla, utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.** *(Tardy in Balcar, 1983)*

Základními tématy, kterým se psychologie osobnosti věnuje, jsou:

1. vývoj osobnosti
2. struktura osobnosti
3. dynamika osobnosti

Vlastnosti, které jsou osobnosti připisovány:

- jedinečnost
- vnitřní integrita
- stálost
- vývoj

### Vývoj osobnosti

## Faktory vývoje osobnosti

1. **Biologické, vnitřní faktory** vývoje osobnosti představují zejména vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady jedince, které tvoří samotný základ osobnosti člověka.

- faktory zděděné
- faktory vrozené

### Proces zrání

2. **Sociální, vnější faktory** představují veškeré vnější vlivy, které působí na psychiku člověk Cílem je zařazení člověka a jeho uplatnění v příslušné společnosti

**Socializace** – proces zespolečenšťování člověka

Vzdělávání

Výchova

**Na socializaci se podílejí:**

- kulturní rámec
- širší sociální okolí
- malé sociální skupiny - **rodina**

. **Faktory sebeutváření** – veškeré vnější vlivy (kultura, širší okolí, přátelé ,rodina) ovšem nepůsobí na člověka jednosměrně. Jedinec je součástí interakcí a svými reakcemi spoluurčuje jejich podobu.

### ▪ **Struktura osobnosti**

Pojem struktura osobnosti označuje vše relativně trvalé v osobnosti člověk a, zahrnuje její vlastnosti a vztahy mezi nimi.

Dimenze osobnosti:

- výkonové charakteristiky
- motivační dimenze
- profilující vlastnosti osobnosti – temperament, charakter a postoje

### **Výkonové charakteristiky osobnosti**

vlohy

nadání

schopnosti

vědomosti  
dovednosti

**Schopnosti** se dělí různým způsobem. Základní rozdělení je na **obecné a speciální**.

Schopnosti pohybové

Schopnosti smyslové

Schopnosti intelektové

### **Kontrolní otázky k tématu č 2:**

5. Čím je charakterizován vývoj osobnosti?
6. Jaká je struktura osobnosti?
7. Jaké jsou výkonové charakteristiky osobnosti ?

## **Téma č. 3 „Osobnost manažera a jeho funkce“**

### **Klíčová slova:**

Osobnost manažera, manažer v systému managementu, styly řízení, duševní hygiena.

### **Osobnost manažera**

Názory na to, koho považovat za manažera, nejsou jednotné. V našich podmínkách se začalo hovořit o manažerech a managementu vůbec ve smyslu zvláštní profesionální skupiny lidí zabezpečující řídicí činnosti v podnicích. V souvislosti s měnícími se podmínkami české ekonomiky jsme tyto termíny přijali v souladu s celosvětovým pojetím. A to i z hlediska rozporu chápání a používání pojmu manažer, které ani ve světě není jednotné.

Dá se hovořit v zásadě o dvou rozdílných tendencích interpretace manažerů – jednou úzké, jindy značně široké, přičemž při každé z nich se ještě objevují určité diferenciaci v obsahu. Pojmenování manažer často slouží pouze pro označení vedoucích pracovníků společností, kteří je řídí a odpovídají za jejich celkovou činnost (top manažeri). Manažer tedy není chápán jako všeobecné vyjádření pro řídicího pracovníka vůbec, ale jen jako jedna, rozhodující kategorie řídicích pracovníků. Jiné skupiny řídicích pracovníků, lišící se svým postavením v řídicí hierarchii, mají rovněž své zvláštní pojmenování. Při takovémto chápání pojmu

manažer pak chybí souhrnný název pro vyjádření řídicího pracovníka všeobecně. Není to vždy jen otázka pojmu, protože jde i o rozdílný přístup k obsahu a definování řídicího pracovníka.

V tradičním širším pojetí *řídít podnik* (nebo některou z jeho jednotek, a to platí i pro „mistrovský úsek“) znamená vynaložit úsilí a více či méně horečně zvládat hromadu úkolů a pracovat nekonečné hodiny a doufat, že se záležitosti podaří. Naproti tomu ti, kdo provádějí management, ovlivňují běh událostí tím, že po svém rozhodují podle toho, čeho chtějí dosáhnout, a uvádějí svá přání ve skutek. Schopný manažer si ponechává dohled nad činnostmi; ten, kdo pouze „řídí“, není vždy schopen zvládnout situaci tím správným způsobem.

Náplní manažerských povinností je plnění základních funkcí managementu (plánování, organizování, výběr a rozmístění personálu, vedení lidí, kontrola). Kromě uvedených sekvenčních funkcí musí vykonávat manažer celou řadu dalších činností.

Ačkoliv je role manažera ve své podstatě stejná, ať už zastává jakoukoliv funkci, náplň jeho činnosti vyplývá z toho, jak zodpovědnou roli zastává v rámci podniku.

Pro lepší pochopení těchto rozdílů rozlišíme tři stupně managementu:

stupeň operativní (výkonný), který se týká každodenní a opakující se činnosti – realizovat

stupeň správní – který se vztahuje k organizaci a k řízení výrobní činnosti – rozhodovat

stupeň strategický – týká se definice postupu a základních směrů a výběru postupové cesty.

Mezi uvedenými stupni neexistuje velké rozpětí, ale pouze postupné narůstání charakteristických vlastností.

### **Manažer v systému managementu**

Jak již bylo naznačeno výše, je možné rozlišit tři stupně managementu.

Mezi charakteristikou pracovní náplně manažerů jednotlivých stupňů se vyskytují menší či větší rozdíly. Přihlédneme-li k podstatným odchylkám v jejich činnosti, můžeme dojít k určité klasifikaci manažerských pracovních míst a samostatných manažerů.

Na operativním stupni je nejzávažnější funkcí realizátor a dohlížitel. To potvrzuje známou skutečnost, že čím blíže k nejnižšímu stupni řízení, tím méně volnosti a tím více je nutné dodržovat podrobně rozepsané úkoly, což vyžaduje zároveň důsledné usměrňování a kontrolu činnosti podřízeného kolektivu. Výkonný manažer je nucen pohotově řešit celou řadu naléhavých úkolů a problémů. Často přerušuje začatou práci, určuje prioritu řešení úkolů,

práce je rozmanitá. Je první, který získává informace od spolupracovníků a plní tak nezastupitelnou úlohu ve zpětné vazbě. Rozmanitost a náročnost jeho práce na něj klade i zvláštní nároky, které se musí odrazit i v kritériích jeho výběru. Na jeho psychologickou schopnost jednat se spoluzaměstnanci je nutné klást stejný důraz jako na odbornou kvalifikaci, znalost povolání, spolehlivost, usilovnost a schopnost komunikace.

U manažerů na správním stupni vystupuje do popředí schopnost interpretovat hospodářskou politiku organizace a schopnost řídit. Efektivní řídicí činnost pochopitelně odráží jeho schopnost organizovat, plánovat, řídit a kontrolovat. Je to schopnost manažera vytvořit fungující skupinu nebo jednotku, plánovat, přijímat rozhodnutí, kontrolovat, vyhodnocovat výsledky a hlavně řídit spolupracovníky tím, že je motivuje, komunikuje s nimi a vede je určitým směrem, který organizaci pomáhá co nejefektivněji dosahovat cílů. Rozhodujícími prvky správních dovedností jsou schopnost vytvářet koncepce a třídit události, schopnost shromažďovat, vyhodnocovat a zpracovávat příslušné informace, schopnost určovat alternativy rozhodnutí, vynalézavost v tom, jak řídit jiné a jak jim sdělovat důvody svých rozhodnutí a opatření.

Strategický stupeň, na kterém se určuje hospodářská politika a dělají konečná rozhodnutí, vyžaduje od manažerů kombinaci různých vlastností. Jde především o širší znalosti a rozhled, postoj a zkušenost podnikatele, smysl pro osobní povinnosti a zodpovědnost za plnění svěřených úkolů a za chod organizace jako celku, se schopností jednat s lidmi.

Pro výkon funkce manažera jsou potřebné určité specifické znalosti, schopnosti a vlastnosti, které jsou odlišné od požadavků na znalosti a způsobilost těch, kteří uskutečňují nemanážerskou práci. Člověk může být prvotřídním odborníkem v určité oblasti, ale neznamená to, že je rovněž schopný řídit organizační jednotku.

Úkolem manažera na všech úrovních je umět využít zaměstnance pro dosažení vytýčených cílů. K tomu je však nutné mít znalosti o řízených činnostech a znalosti z oblasti psychologie a sociologie.

Představy o tom, jaký by měl být úspěšný manažer, jsou velmi obsáhlé a zahrnují celou řadu znalostí a dovedností. V následujícím textu upozorníme pouze na některé z nich.

- **Schopnost dorozumění**
- **Odborné znalosti**
- **Ctižádost**
- **Čestnost a důvěryhodnost**

- **Soudnost**
- **Nadšení a přesvědčivost**
- **Zvídavost**
- **Fantazie, tvořivost**
- **Korektní vystupování**
- **Smysl pro humor**
- **Stresová odolnost**
- **Jazyková kvalifikace** (Chadt, 2014).

Existuje zajisté celá řada dalších předpokladů pro výkon manažerské práce. Ty nejdůležitější jsme se zde pokusili shrnout.

Nejdůležitějším a nejsnáze ovlivnitelným je ukazatel kompetencí. Kompetentnost v nejširším slova smyslu jsou znalosti, rysy charakteru, postoje jedince atd., které mu umožňují zdárně plnit své poslání. Zdařilé zastávání určitého místa může vyžadovat i některé zvláštní kompetence, pak se nejedná o profesní kompetence manažera ve výše uvedeném pojetí.

Dalším zdrojem efektivity práce manažera je prostředí, v kterém působí. Jedná se o objektivní podmínky, které lze charakterizovat jako infrastrukturu činnosti manažera.

Mezi tyto podmínky lze zahrnovat:

společensko-ekonomické prostředí, které je základním činitelem efektivnosti práce manažera, protože podstatně ovlivňuje úroveň vnitřní disponibility dosahování stanovených cílů, výrobně technickou základnu, charakterizovanou především strukturou výroby, šíří sortimentu, její úrovní, vybaveností pracovišť technikou, sociální klima na pracovišti, což je velmi komplikovaná síť sociálních informací s jejich významy spojujících jedince, kolektivy, organizace.

### **Styly řízení**

Stylem řízení budeme rozumět osobitý a vyhraněný výběr a používání metod, postupů a nástrojů řízení charakteristický pro chování manažera. V praxi se však nevyskytuje manažer, který by používal styl řízení v plném rozsahu tak, jak je charakterizován v jednotlivých kategoriích. Schopný manažer musí pružně reagovat na situaci a jí svůj řídicí styl adekvátně přizpůsobovat (Plamínek, r. 2000).

Existuje řada klasifikací stylů řízení.

**Blake - Mouton** vycházejí z poznatku, že styl řídicí práce je charakterizován zejména poměrem dvou složek působení manažera na své spoluzaměstnance s cílem dosahování co nejvyšších výkonů,



s cílem pečovat o lidi.

**Metoda volného průběhu.** Manažer se nesnaží zvládat své povinnosti ani aby ho podřízení respektovali. Nepřidává se na žádnou stranu, plní slepě, co se od něj žádá, reaguje bez fantazie. V případě neshody se snaží být neutrální. Jediným řešením, které volí za účelem zvýšit produktivitu, je zaměstnávat větší počet zaměstnanců nebo zvýšit hmotné prostředky. Vyhýbá se konfliktům, snaží se za každou cenu uchovat soudržnost skupiny.

Důraz na přátelství. Příkládá velký význam uchování srdečných a přátelských vztahů se všemi. Spíše nabízí svou pomoc, než by se ujal iniciativy. Není schopen přijmout opatření, která by se zasloužila o zvýšení produktivity.

Důraz na administrativní přístup. Snaží se především, aby byl uznáván a měl vlivnou pozici. Přijímá pouze jednoduchá a bezproblémová řešení. Taková, která by uspokojila většinu a zároveň ukolíbala menšinu. Neumí riskovat ani usměrňovat podřízené. V případě konfliktu se utíká k jeho rychlému urovnání, ke kompromisu, což vede k zaujímání nevýrazné střední pozice.

Důraz na autoritu. Nešetří ani sebe, ani druhé. Považuje své podřízené za překážky, při nejmenším pokud se mu zcela nepodřídí. Je ochoten převzít iniciativu i brutální formou, jen aby zabránil nezdaru. Nesnaží se vyhýbat konfliktům, vnucuje jiným svůj názor a neuzná, že se mylí. Takové jednání sice může vést krátkodobě k vysoké produktivitě, ale jeho dlouhodobé vedlejší účinky mohou být velice negativní.

Důraz na týmovou práci. Zajistí si účast svých podřízených, protože je do práce vtáhne a vyvolá jejich zájem. Snaží se o efektivní řešení, vypracované na základě nápadů a názorů všech. Stimuluje iniciativu a vyvolává nadšení. V případě konfliktu se jednak snaží přijít na jeho důvody, jednak odstranit jeho příčiny. Umí čelit delikátním situacím a přizpůsobit se nejrůznějším podmínkám. Nachází nová řešení neobvyklých a nesnadných problémů. Největší efektivita je dosažena, pokud organizace bere zároveň v úvahu specifiku výsledků, kterých je třeba dosáhnout, a očekávání jedinců. Jedná se o definici stylu 9.9. - důraz na týmovou práci.

V řízení samostatných zaměstnanců se využívá kooperativního stylu řízení, které vychází z předpokladu spolupráce, nejde o řízení autokratické, ale o řízení procesů a jejich subjektů tak, aby se dále rozvíjely.

**Kooperativní řízení má dvě dimenze.**

**Formální :**

společné dosahování cílů

zpětná vazba

delegování

### **Neformální :**

umění hodnocení

důvěra

otevřenost

Pro volbu "optimálního" stylu řízení platí zásada, že vhodnost či nevhodnost stylu práce závisí na konkrétní situaci, řešeném problému, na řízených spolupracovnících a daném pracovním prostředí. Každý styl řízení má své pozitivní i negativní stránky. Často záleží na řídicím umění manažera, jak vyřeší problémovou situaci, aby výsledek byl pozitivní jak pro organizaci, tak pro lidi.

### **Duševní hygiena manažerů**

Nejenom v práci, ale i v mimopracovním životě se vyskytují nejrůznější zátěžové momenty. Mnohé znamenají neefektivní spotřebu energie. Chceme-li racionálně pracovat a žít, musíme zbytečné a škodlivé zátěžové momenty z našeho života odstraňovat. Předpokladem k tomu je znalost jejich příčin a způsobů jejich eliminace.

Pojem duševní zdraví

Duševní zdraví představuje určitou vyrovnanost organismu a prostředí, homeostázy, která je založena na dynamické rovnováze. Duševní zdraví charakterizuje normální, integrovanou osobnost.

Pojem normálního nebo integrovaného člověka zahrnuje v sobě duševní zdraví a nekonečný proces optimální seberealizace v intencích ideálního stavu ve fylogenetickém vývoji.

Tato definice předpokládá rovnováhu i proces, adaptabilitu i stálost osobnosti v životních podmínkách. Rovnováha osobnosti a prostředí, rovnováha člověka před jeho vlastním sebepoznáním může probíhat jen v neustálém adaptabilním procesu. Tento adaptabilní proces musí být tvořen člověkem, jeho poznáními, citovými a činnostními cíli.

Duševní zdraví znamená produktivní orientaci člověka ve světě a v sobě. Produktivní orientace probíhá cestou identity se sebou, znalostí své hodnoty, přes seberealizaci a pocity spokojenosti, síly a štěstí, přes integritu osobnosti, dobré schopnosti vnímat a interpretovat svět, přes nezávislost a vysokou odolnost proti stresům, zátěži a konfliktům, přes správné sebehodnocení a přes aktivní sebevýchovu, až po lásku a přátelství a všeobecně tvořivý přístup k sobě a světu.

## **Příčiny poruch mentální výkonnosti**

### **Zátěž**

V práci se vyskytují nejrůznější zátěžové momenty, jejichž výskyt záleží značně na **druhu vykonávané práce**. Mezi nejčastěji se vyskytující zdroje zátěže patří:

- nadměrné prodloužení pracovní doby
- neúměrné množství práce, nedostatek času, neúměrné pracovní tempo
- přetěžování jednotlivých orgánů a smyslů
- nevhodné pracovní prostředí
- špatná organizace práce
- přílišná odpovědnost, neúměrné množství povinností
- sociální konflikty
- obrana před neúspěchem
- nedostatek uspokojení z práce, negativní vztah k práci
- nedostatek spánku, nedostatečný odpočinek, špatná životospráva.

Zátěž, na kterou není člověk schopen se adaptovat, se projevuje v:

- zhoršení psychické kondice
- zhoršení fyzické kondice
- narušení sociálních vztahů
- poklesu výkonnosti.

### **Únava**

V důsledku vykonávání činnosti dochází dříve či později k únavě. Zároveň se tato únava stává příčinou změn v osobnosti člověka – mění se motivace k vykonávání činnosti a sociální chování, změny jsou patrné i ve fyzickém a duševním výkonu.

### **Projevy únavy:**

- neschopnost udržet dostatečný stupeň pozornosti při práci

- porušení pohybové koordinace
- pokles výkonu
- zvyšování počtu nehod a úrazů
- snižování tvořivosti
- změny v náladě a postojích.

**Únava je jev přirozený a zákonitý. Záleží však na tom, zda ji zvyšujeme, nebo jí předcházíme.**

Únava, její zvýšení nebo snížení závisí na mnoha činitelích:

1. Režim činnosti, odpočinku a spánku
2. Mikroklimatické a fyzikálně chemické podmínky
3. Biorytmicita v průběhu dne, týdne, roku
4. Momentální a dlouhodobější psychický stav

## **Stres**

Stres charakterizuje **extrémní fyzickou a psychickou námahu** různého původu.

Škála stresů je velmi široká a rozmanitá:

1. Stresory v důsledku aktivní činnosti, a to zejména činnosti spojené s rizikem, nadměrnou odpovědností, soutěží apod.
2. Stresory vlivem hodnocení, např. při zkoušce, konkurzu, samo očekávání úspěchu nebo neúspěchu, ale i tvořivá extáze.
3. Stresory vyvolané „nesouhlasnou činností“ jako jsou konfliktní situace v rodině, na pracovišti, izolace, deprivace, monotónnost.
4. Fyzikální a přírodní stresory, jako jsou úraz, hluk, chlad, horko apod.

Organismus se proti stresovým situacím brání tzv. **generálním všeobecným adaptačním syndromem**, probíhajícím ve třech stádiích:

1. **poplachové, obranné reakce organismu**, při kterých se mobilizují obranné mechanismy a přivádí se více krve do mozku, srdce, svalstva
2. **rezistence nebo regulace odolnosti**: organismus se přizpůsobuje zátěži

3. **vyčerpanost**, v které selhává adaptace, odolnost organismu klesá, obranné síly jsou utlumené.

Psychický stres má ale i **pozitivní účinky** a může být nástrojem pro zvyšování odolnosti a pro rozvoj osobnosti. Podmínkou je promyšlené a odborné utváření přiměřené dočasné zátěže .

### **Zásady mentální hygieny**

Důležitou cestu k duševnímu zdraví představuje sebevýchova, tj. úmyslné a programové působení jednotlivce na sebe samého.

Jde o to, aby člověk vědomě řídil svůj obsah vědomí, aby ho usměrňoval žádoucím a uvědomělým směrem, aby si vybíral podněty, na které bude reagovat, aby svobodně volil druh reakce na daný stimul.

Významné jsou především metody sebepoznání, jejich individuální propracování a nacvičení v pravidelný návyk. Rozeznáváme tzv. **základní metody sebepoznání**. Pravidelná registrace vlastního jednání a chování zahrnuje:

1. Pravidelné reflexe (úvahy)
2. Sebeoznání prostřednictvím druhých
3. Současné sebeuposuzování

### **Režim práce a odpočinku**

Obecně můžeme mluvit u člověka o kontinuitě, kde na jednom pólu je aktivita maximálně vyčerpávající. Principiálním problémem režimu práce a odpočinku je rovnováha plusových a minusových (odpočinkových a pracovních) aktivit v průběhu určité doby.

Kvalitní pracovní výkon, kvalitní život závisí kromě jiného na kvalitě odpočinku – celkové regeneraci fyzických i psychických sil.

S tím rovněž souvisí i problematika celkového režimu dne, spánku, výživy, oblečení, hygieny, pohybových aktivit, kompenzace jednostranného zatížení z práce apod. Pro tyto oblasti se používá souhrnný termín **životospráva**.

### *Spánek*

Dlouhodobý nedostatek spánku působí jako neurotizující faktor. Pro kvalitní spánek je třeba zajistit potřebné podmínky (větraná místnost, teplota, jídlo 2 – 3 hodiny před spánkem, svalové a psychické uvolnění apod.)

### *Krátkodobý odpočinek*

Velmi důležité je naučit se **vypnout krátkodobě a dle okolností během dne**. Duševní napětí vyvolává svalové napětí a svalové uvolnění může podpořit duševní uvolnění. K tomu lze využít řadu poměrně nenáročných relaxačních technik.

### *Výživa*

Správnou výživou lze nejen upevnit duševní rovnováhu, ale i zvýšit odolnost proti infekci, zvednout pracovní výkonnost, prodloužit svůj život.

### *Oblečení*

Preferujeme oblečení lehké, volné, z přírodních materiálů. V oblečení, ve kterém se cítíme dobře, má pozitivní odraz v našem rozpoložení.

### *Hygiena*

Tělesná hygiena úzce souvisí s hygienou duševní. Přiměřená (nikoliv úzkostlivá) hygiena má blahodárný vliv nejenom na náš duševní stav.

### *Pohyb*

Dostatek tělesného pohybu, udržování těla v dobré kondici přispívá k celkové odolnosti organismu.

## **Optimálně adaptovaní jedinci**

Má-li dojít k seberealizaci jedince, je nutné, aby člověk měl pocit bezpečí, pocit sounáležitosti a sebedůvěry a byl bez fyzických nesnází. Míček uvádí následující osobnostní rysy lidí, kteří dosáhli seberealizace:

1. Adekvátnější vnímání skutečnosti a „přátelštější“ poměr k ní, než mají ostatní lidé
2. Vysoký stupeň akceptování sebe sama, druhých a skutečností lidské přirozenosti
3. Spontánnost

4. Zaměřenost na problém
5. Potřeba soukromí
6. Vysoký stupeň nezávislosti (autonomie)
7. Těsné vztahy s několika přáteli
8. Výrazný smysl pro etiku (Míček, r. 1984)

### **Případová studie č. 1 Kontrola docházky**

Cílem případové studie je rozpoznat styl řízení, roli a úlohu ředitele. Umět řešit popsany problém a zároveň si ujasnit některé termíny, které souvisejí se základním vymezením pojmu management.

*Ve výrobně keramických obkladů jsou velké potíže s kázní zaměstnanců. Ředitel výroby, který zde působí jež třicet let, uvažuje, jakým způsobem by bylo možné kázeň upevnit.*

*Při kontrole píchacích hodin si všiml, že mnozí dělníci chodí do práce na poslední chvíli, či dokonce pozdě. Přitom odchody z práce jsou značené přesně v půl třetí nebo dokonce předčasně. Cožpak nikdo nepotřebuje setrvat na pracovišti ani o chvíli déle? Jaká je to pracovní morálka! Potom není divu, že výsledky firmy jsou čím dál slabší. Ředitel se rozhodl, že bude lístky docházky dále kontrolovat. Před dvaceti lety to dělával, pak tímto úkolem pověřil kádrováka. Po revoluci však bylo kádrové oddělení zrušeno a kontrolou docházky se nikdo ve vedení nezabýval.*

*Ředitel nařídil příchod pět minut před začátkem pracovní doby a odchody z práce pět minut po ukončení. Oznamil také, že ti, kteří nedodržují pracovní dobu, budou postihováni finančně. Pracovní kázeň se opravdu upevnila – ředitel zjistil, že zaměstnanci skutečně řádně dodržují pracovní dobu a pracovní kázeň se zlepšila. Výkony pracoviště se však k lepšímu nezměnily. Ředitel tedy vyzval vedoucí dílen, aby dohlédli také na dodržování přestávek na jídlo.*

*Při kontrole na dílně před půl třetí však ředitel zjistil, že značná část zaměstnanců už chybí. Na konci měsíce byl velice překvapen – všechny lístky byly za sledovaný den raženy v době od 14,35 do 14,50 hod. To znamená, že zaměstnanci museli nějakou manipulací s lístkem záznamy falšovat. Později se dozvěděl, že je možné lístky stlačovat či povytahovat a tímto způsobem značit kritický den o den dříve nebo později. Při podrobném zkoumání také vypátral, že někteří zaměstnanci lístky dokreslují ostře ostrouhanou modročervenou tužkou.*

*Protože výroba v tomto měsíci ještě poklesla, rozhodl se ředitel k radikálnímu opatření: zavedl nové moderní zařízení pro kontrolu docházky (Košťan, Šuleř, Bělohávek, r. 2006)*

### **Otázky k případové studii:**

1. Myslíte si, že se zavedením nového zařízenílepší pracovní morálka a výkonnost zaměstnanců? (svou odpověď vysvětlete)
2. Jakým způsobem byste popsanou situaci řešili vy na místě ředitele?
3. Jaký je rozdíl mezi autoritou a mocí?
4. Připravte strukturu hodnotícího pohovoru s jednotlivými zaměstnanci, kteří pravděpodobně falšovali záznamy na docházkových lístcích.
5. Navrhněte nový systém odměňování.

Psychofyzické dispozice k výkonu se nazývají **schopnosti**. Existují různá pojetí schopností, od „primárních dispozic“, obsahujících především úroveň kvality myšlení až po pestré spektrum duševních aktivit odpovídající různým činnostem, s nimiž se člověk v průběhu života setkává.

### **Kontrolní otázky k tématu č 3:**

8. Jaké je postavení manažera v systému managementu ?
9. Jaké jsou nejznámější styly řízení?
10. Duševní hygiena manažera.

### **Téma č. 4 „Motivace I.“**

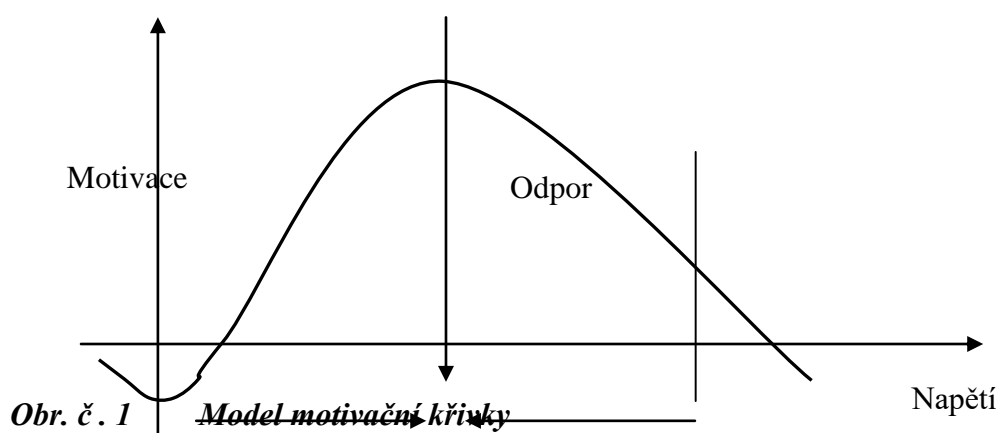
#### **Klíčová slova:**

Motivace, stimulace, základní typy lidí z hlediska motivace, faktory a nástroje motivace



## Motivace

Následující model motivační křivky vypracovaný vídeňským týmem poradců v oblasti organizačního vývoje pod vedením Roswithy Königswieser je výsledkem dlouholetých výzkumů. Má to být vodítkem pro ty, kteří se denně v praxi setkávají s problémem motivace.



Podle tohoto modelu má motivace optimální napětí, pokud problém chápán jako nezvládnutelný, vzniká pocit strachu, bezmoci a rezignace. Je-li problém vnímán jako řešitelný, pocitujeme ho jako optimální výzvu. Neexistuje-li žádné napětí, neexistuje ani motivace.

### Model se zakládá na následujících tezích:

1. Při nízkém napětí je nízká i motivace. Stoupá-li napětí, je dosaženo optimální úrovně: hovoříme o vysoce motivující výzvě, stoupá-li napětí dál, vytrácí se motivace a vzniká odpor, demotivace a přetížení.
2. Na základě jednání jedné osoby není možné jednoznačně usuzovat na její motivy. Když se například jeden zaměstnanec při akci nedostatečně angažuje, může k tomu mít velmi rozdílné důvody. Možná má soukromé starosti – akce je mu lhostejná.
3. Motivace vždy souvisí s mírou napětí, kterou prožíváme subjektivně.
4. Motivující a optimální výzvu pocitujeme tehdy, vidíme-li šanci zpracovat a vyřešit naše problémy pomocí jednotlivých úkonů.
5. Obecná motivující opatření neexistují, motivace je velmi subjektivní, vzájemný proces, který musí navazovat na konkrétní situaci každého. To, co je pro jednoho přiměřenou výzvou, druhého naopak velmi zatěžuje. Jeden zaměstnanec se cítí

motivován tím, že je mu nabídnut obtížný řídicí úkol, jiný jej odmítne, protože se cítí přetížen a zalekne se ještě většího tlaku, který může být vynakládán na jeho výkonnost. V průběhu doby se však postoj jedné a téže osoby může měnit. Jestliže byly v mládí pro někoho například silným motivem peníze a prestiž, ustupují tyto aspekty v pozdějších letech do pozadí, protože takových možností má již dnes dostatek. Teď mu jde spíše o smysl a kvalitu života.

### ***Co znát pro účinné ovlivňování***

Existuje celá řada teorií zabývajících se motivací lidí. Nejznámější je asi Maslowova pyramida potřeb, Alderferova, Herzbergova, Vroomova teorie

atd. Tyto metody motivace jsou hojně popsány v nejrůznější literatuře. Nám jde však o to vyjasnit si motivování ve vlastním podniku, nalézt jeho obsah, udělat z něj přirozenou součást každodenní řídicí praxe tak, abychom dokázali spoluzaměstnance motivovat a také je udržet motivované dlouhodobě.

V konkrétní podnikové praxi se jedná především o motivaci k výkonu. Z tohoto pohledu je nutné znát:

- příčiny (motivy) jednání zaměstnanců
- do jaké míry zaměstnanec očekává, že jeho úsilí povede k úspěšnému, očekávanému výkonu
- do jaké míry zaměstnanec očekává, že výsledky dosažené dobrým výkonem budou odměněny nebo příslušně uznány
- prostředky, kterými mohou působit na zaměstnance při řízení týmu
- možnosti cílevědomého působení na určité skupiny zaměstnanců
- trvalé sledování morálky, výkonnosti a důsledků pozitivní i negativní motivace

Pro konkrétní vývoj motivace je prvořadé, aby se příslušná osoba sama mohla vyjádřit k tomu, kde vidí své nedostatky, problémy, obavy a potřeby a co ji může motivovat.

Co tedy můžeme v praxi dělat, abychom někoho „motivovali“, resp. někomu pomohli s motivací?

1. Vést rozhovor, který mi poskytne informace o situaci a postavení jednotlivce či skupiny. Předpokladem rozhovoru je alespoň minimální důvěra mezi partnery diskuse.

Důvěru však nemůžeme nastolit pouhým stisknutím knoflíku, vztahy musí být stále pěstovány, motivací se lidé musí vzájemně obohacovat.

2. Jednotlivá opatření můžeme zvažovat teprve po provedení analýzy. Přitom je optimální, jestliže konkrétní osoby společně přemýšlejí o řešeních a opatřeních. Jsou-li přetíženy, je nutné snižovat napětí a obavy, a to tak, že se jim poskytne určitá jistota a směr. Při nedostatku zájmu se napětí musí zvyšovat – poskytováním informací, stanovováním termínů, zpětnou vazbou, výměnou informací o vzájemných očekáváních atd.
3. To nejdůležitější na motivačním procesu jsou postoj a naladění. Není-li člověk sám ochoten odchýlit se od své vlastní představy, je motivace téměř nemožná. Dobrým základem motivace je respektování pocitů druhého a ochota hovořit o svých vlastních motivech.

### ***Základní typy lidí z pohledu motivace***

#### **1. Příliš rozumová základní orientace**

Lidé s příliš rozumovou orientací se cítí znejistěni svými vlastními pocity i pocity ostatních. Proto dávají pozor, aby se nedostávali do citově vyhraněných situací. Ostatním se tento člověk zdá být chladný, zdrženlivý a samostatný. Lidé s přílišnou orientací na rozum chtějí být nezávislí, nechtějí být nikomu zavázáni. Proto se pokoušejí přistupovat k lidským vztahům věcně. Nejlépe se cítí tehdy, mohou-li zůstat anonymní, a pocit sounáležitosti prožívají jen prostřednictvím společných úkolů a cílů. Racionální, věcné úkoly jim dávají jistotu. Většinou je také dokáží dobře vyřešit, protože jejich inteligence je – na úkor emocionality – vysoce rozvinutá. Protože udržují společenský odstup od ostatních, jen těžko se jim daří posoudit své okolí. Vzhledem k tomu, že se bojí blízkého kontaktu, což si ostatní mohou vysvětlovat jako nedostatečný zájem, je jejich přímá komunikace omezená, a proto se tyto lidé musí spoléhat na dohady a hypotézy, aby se ve svém prostředí dokázali orientovat. Poruší-li někdo jejich emoční hranici, mohou reagovat agresivně a odmítavě. Týmovou práci často pocítují jako nepříjemnou nutnost. Přesto si však i lidé příliš rozumově orientovaní přejí být ostatními přijímáni a snaží se získat jejich náklonnost. Proto se opakovaně a nešikovně pokoušejí přiblížit se ostatním, často jsou přitom zklamáni, a proto své pokusy již neopakují.

V politickém životě jsou tyto lidé pragmatičtí, často však mají pevný ideologický směr. V umění dávají přednost abstrakci, beztvarosti či jednoznačně definované architektuře.

Většinou jsou ostrými kritiky, mají zvláštní styl, často originální způsob vyjadřování a problémy řeší ze zásadních, nikoliv z praktických pozic. Tato orientace na rozum může být různě rozvinuta: počínaje přecitlivělostí, samotářským postojem, přes sarkasmus, originalitu, outsiderství až po genialitu.

Výhody osobností zdůrazňujících rozum se projevují ve schopnosti nalézat obtížná teoretická řešení. Činnosti, ke kterým patří systematickosti a schopnost abstrahovat, vykonávají tyto typy vynikajícím způsobem, už méně dobře plní úkoly, které vyžadují umění zacházet s lidmi.

## **2. Citová základní orientace**

Lidé příliš orientovaní na citovou stránku se cítí být pod tlakem, jestliže jsou nuceni být a pracovat sami. Mají velkou obavu z toho, že je nikdo nemá rád. A proto je jejich ústřední potřebou navázat blízký kontakt s ostatními. Velmi často se stávají „oběžnicí“ jiné osoby a nepocítují přitom žádnou závist, protože si sami pro sebe nemohou nic nárokovat. Navíc mají sklon si ostatní lidi idealizovat, vyhýbají se konfliktům a těžko říkají „ne“ z obavy, že budou odmítnuti. Intuitivně chápou potřeby ostatních, přičemž vlastní potřeby a přání stále upozadují. Jestliže se něco nedaří, hledají chybu nejdříve u sebe. Tito lidé vyjadřují rozzlobení a nespokojenost nepřímou, sdělují je třetím osobám, např. kolegyni nebo svým známým v hospodě. Řešení konfliktů je většinou stojí hodně síly, protože se tím obnovuje strach z izolace. Citově orientované osobnosti často projevují velkou citlivost. Mají sklon k přemíře péče, opatrovnictví a přitom vyvolávají pocity viny u ostatních. Lidé této základní orientace se obzvláště osvědčují v povoláních, kde nemusí čelit tlaku z toho, že je nikdo nebude mít rád. Většinou jsou velmi dobře vybaveni pro práci v týmu a jsou ochotni spolupracovat.

## **3. Pořádkumilovná základní orientace**

Lidé s touto základní orientací pocítují tlak, jsou-li nutné rychlé změny. Lidé tohoto založení velmi touží po něčem trvalém a stálém. To, co dobře znají, jim dodává jistoty – novinky, změny je naopak znejišťují, protože nelze předvídat, co s sebou změny přinesou. „Pořádkumilovní“ lidé se drží zvyklostí, zásad a jednou učiněných úsudků. Velmi často jednají důsledně a tudíž trochu strnule, přičemž by chtěli i ostatní přimět k tomu, aby přebírali jejich zásady. Tak jako oni sami potřebují pořádek a předpisy, připravují je stejně tak i ostatním. Obávají se, že by se vše mohlo změnit v chaos a nepořádek. Proto používají stále většího vlivu a znalostí k tomu, aby se nestalo nic nepředpokládaného, nechtěného. Někdy

mají tito lidé výrazný sklon ke sbírání – známek, mincí, kamenů – i v tom jsou často až přehnaně pořádkumilovní. Jsou šetrní, přesní a často i komplikovaní či pedantičtí. Spontánnost a dobrodružství jim způsobují nepříjemné pocity. Odmítají nepředvídatelné riziko a experimenty s nejistým výsledkem.

Ve sporech jsou lidé se základní orientací na pořádek nepoddajní. Své ideologické postoje a názory tito lidé obvykle zastávají velmi rázně, což často působí jako „svaté rozhořčení“. Povolání, která této struktuře osobnosti odpovídají, jsou např. soudce, revizor účtů, policista, jemný mechanik, úředník, atd. Tedy povolání, při kterých mohou uplatnit svou potřebu po všem uspořádaném, a to tak, že to nakonec poslouží účelu věci.

#### **4. Základní orientace na riziko**

Lidé pouštějící se příliš do rizika pocítují tlak tehdy, jsou-li stanoveny hranice, zůstává-li vše stejné a rutinní. Tento typ je tedy protipólem „osobnosti orientované na pořádek“. Hranice, zákony, pořádek vnímají jako omezování. Osobnosti orientované na riziko se nerady k něčemu zavazují, potřebují změnu, riziko a dobrodružství. Velmi rychle zapomínají na minulost, přítomnost prožívají intenzívně a dívají se do budoucnosti. Nepříjemné věci se snaží obcházet a odsouvat a utíkají do světa fantazie, čímž vždy působí optimisticky a aktivně. Často strkají hlavu do písku, aby si svůj vysněný obraz světa nemuseli příliš přizpůsobit realitě. Osoby s orientací na riziko potřebují publikum a úspěch, proto také mají velmi rozdílně vyvinutou schopnost získávat si pro sebe ostatní, fascinovat je a sklízet jejich obdiv. Ve stresových situacích reagují často „úprkem vpřed“, tzn. dvojnásobnou snahou a rostoucí odvahou. Aby byli úspěšní v co nejvíce situacích, musí se umět dobře přizpůsobovat a pružně jednat.

#### **Kdy jsme správně motivováni? – „Flow“ mezi výzvou a výkonností**

Pokusme se zvolit jiný přístup k otázce, jak dosáhnout optimální motivace. Tento přístup spočívá v koncepci americko-maďarského psychologa Mihaly Csikszentmihalyi. Je zajímavé, že jeho výsledky se neliší od popsaného východiska vídeňského poradenského týmu pro otázky rozvoje organizace.

Csikszentmihalyi ve svých pracích opakovaně popisuje stav, který nazývá „Flow“. Jedná se o uspokojující prožitek vnitřních energetických proudů, když je stejnou měrou aktivována výkonnost i výzva, které jsou ve vyváženém poměru.

Vzroste-li výkonnost bez toho, že by cíleně byla vyvolána novým, větším úkolem, dojde následně ke vzniku:

- rutiny
- práce dle předpisů
- dlouhé chvíli.

Je-li však na druhé straně zvýšen tlak výzvy bez toho, že by se dále rozvíjela výkonnost, dojde následně ke vzniku:

- vyvarování
- vyhýbání
- strachu.

„Flow“ je pocit štěstí v důsledku uspokojení našeho pudu výkonnosti, který vzniká při souhře výzvy a výkonnosti. Úkolem vedoucího pracovníka je udržet tento „proud radosti z výkonu“ v toku, a proto si musí opakovaně klást dvě otázky:

1. Co je další, vhodnou výzvou ve formě nových úkolů, dalšího volného prostoru pro zaměstnance (např. Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation)?
2. Jak mohu jako vedoucí pracovník podpořit a zajistit, aby zaměstnanec této výzvě také stačil (např. koučování)?

### ***Faktory motivace***

#### **Zaměstnanci jsou motivováni. Neměli bychom je tedy demotivovat**

Při všech úvahách o tom, jak můžeme zaměstnance lépe motivovat, bývá často přehlížen jeden rozhodující aspekt: my lidé vlastně zpravidla motivováni jsme.

Významní badatelé z oblasti lidského chování docházejí opakovaně ke stejnému výsledku: všichni lidé v sobě v zásadě nesou tvůrčí energii, která volá po tom, aby byla rozvíjena. Lidé disponují jak velkým akčním potenciálem, tak schopností a ochotou pracovat. Touha uplatnit se se skrývá ve všech lidech. Výše uvedení badatelé zjistili, že děti, které si během školní docházky mohly volně hrát, se chtěly po několika dnech dobrovolně vrátit k učení.

Na základě těchto zjištění by řídicí pracovníci měli změnit svůj úhel pohledu. Při seminářích se vždy znovu ptají: „Jak mám motivovat své zaměstnance?“ Příliš málo se ptají: „Co jsem udělal, že jsou tak demotivováni?“

## **Které jsou časté demotivační faktory?**

### **1. Vztah mezi řídicím pracovníkem a podřízeným není založen na dialogu**

- šéf ví a umí vždy víc než jeho podřízený
- rozhoduje sám za uzavřenými dveřmi
- šéf mluví o zaměstnanci za jeho zády negativně
- kritizuje přehnaně, urážlivě, nevěcně, hlasitě, příliš osobně
- projevuje se nápadně hlasitě a dominantně, skáče zaměstnanci neustále do řeči, ke všemu se hned vyjadřuje a nepustí partnera ke slovu
- zaměstnance přehlíží a nerespektuje ho, dělá, jako by byl vzduch
- podřízený dostává nedostatečné, jednostranné, opožděné informace či informace omezené pouze na jeho bezprostřední pracovní oblast
- veřejná kritika

### **2. Nedostatečná věrohodnost řídicího pracovníka**

**3. V ničem zaměstnanci nedůvěřuje:** očekává slabý výkon, přehlíží odborné znalosti, neočekává samostatnou odpovědnou práci, šéf ví a umí vždy více, přehnaně kontroluje

### **4. Zaměstnanec je buď nevytížen, nebo přetížen – neexistuje rovnováha**

### **5. Zaměstnanec nenalézá smysl své činnosti**

„Kdo žádá výkon, musí mu propůjčit smysl“ (Victor Frankl). Řídicí pracovník by podřízenému měl vytvořit takové podmínky, které by mu umožnily nalézt smysl. Čím?

- činnost zaměstnance zahrnuje plánování i realizaci;
- uplatnění tvůrčího a kreativního potenciálu;
- činnost je založena na výměně informací a spolupráci;

- cíl práce musí být jednotlivci jasný stejně jako užitek, který jeho práce přináší jemu samému i firmě.

**6. Preferenční zacházení.** Manažer nemusí zacházet se všemi stejně, měl by však se všemi zacházet spravedlivě.

**7. Vyžadování určitého chování a odměňování jiného**

**8. Prázdné fráze.** Zaměstnanci jim často nerozumí, a tak nevědí, co přesně mají dělat.

**9. Zájem o zpětnou vazbu a její následná ignorace.** Když zaměstnanci uvidí, že jejich názory nemají vliv, ztratí motivaci s nimi přicházet.

## Nástroje motivace

- 1. Finanční/materiální motivace**
- 2. Pracovní doba**
- 3. Pracovní prostředí/pracovní podmínky**
- 4. Rozvoj osobnosti/seberealizace**

## Případová studie č. 2 Rozdělení odměn

Cílem případové studie je vymežit rozdíl mezi motivací a stimulací, vhodně použít stimulační nástroje, které má mistr k dispozici a odhadnout důsledky svých rozhodnutí.

*Mistr konstrukční dílny ve větším strojírenském podniku se rozhoduje o rozdělení čtvrtletních odměn pro pracovníky svého oddělení. Na vyplácení odměn má předělenou sumu 48 000,- Kč. Mistrovi jsou přiděleni čtyři pracovníci: dva konstruktéři s vysokoškolským vzděláním a dva vývojoví technici se vzděláním středoškolským. Jejich práci a přístup je možné na základě pravidelného hodnocení charakterizovat takto:*

*Ing. Petr Beran – 30letý, do podniku nastoupil před čtyřmi roky. Je snaživý, ochotný a ambiciózní. Výborně ovládá výpočetní techniku a konstrukční systémy. Přidělené úkoly plní výborně a vzhledem ke skutečnosti, že je bez závazků, je ochotný pracovat i po pracovní době,*



případně, pokud je třeba, i o víkendech. Přichází s novými návrhy a nápady, je tvořivý a samostatný a podniku už přinesl nejednu korunu.

Ing. Jiří Kubiš – 48letý, v podniku pracuje více než 20 let. Patří mezi zkušené zaměstnance a podnik zná ve všech úsecích. S kolegy jedná povzneseně – vzhledem k svému postu nejzkušenějšího v útvaru. Ovšem pořád pracuje za konstrukční deskou – počítačovou techniku neovládá. Je cenný svými poznatky z dané oblasti práce, o které se však s ostatními nepodělí. Je spíše samotářský, samostatný a v práci precizní.

Lubomír Maštalík – 36letý technik. Je velmi zručný a dokáže obratně a trpělivě realizovat všechny nápady svých kolegů. Je velmi přátelský a v týmu oblíbený. Jeho slabostí je jízda na závodních motorkách, které se věnuje s takovou iniciativou, že jen neochotně zůstává v práci přesčas a o pracovních sobotách nemluvě. Podle jeho slov „ život je jen jeden, a tak je třeba si ho vychutnat“. Někdy se přesto stane, že nedodrží termín splnění úkolu a je třeba ho průběžně kontrolovat. Vzhledem ke svému koníčku je často ve finanční tísní.

Ivo Peláš – 23letý. V podniku pracuje dva roky jako vývojový technik. Patří k nejmladším zaměstnancům na oddělení. Od začátku se ukázal jako velmi bystrý a chápavý, pro danou oblast „zapálený“ odborník. Je šikovný a oproti svému kolegovi Maštalíkovi odborně rychle roste. Je zdatný také ve výpočetní technice a někdy pomáhá i konstruktérům. Je ochotný ke spolupráci a úkoly si plní zodpovědně. Sám přichází s novými progresivními návrhy.

### **Otázky k případové studii:**

1. Jaké typy lidí dle motivace pracují v konstrukční dílně?
2. V jakých případech může nastat proces demotivace?
3. Pokud byste byli na místě mistra konstrukční dílny, jak byste rozdělili odměny? Svě rozhodnutí zdůvodněte.
4. Jaká kritéria vás vedla k rozhodnutí o rozdělení odměn?
5. Zveřejnili byste výšku jednotlivých přidělených odměn pracovníků, nebo byste jejich výšku raději udrželi v tajnosti? Z jakého důvodu?

### **Kontrolní otázky k tématu č 4:**

11. Co je motivace a co stimulace ?
12. Jaké jsou základní typy lidí z pohledu motivace ?

## Téma č. 6 „MotivaceII“

### Klíčová slova:

potřeby primární, sekundární, stimulace, motivace

#### ▪ **Motivační dimenze osobnosti**

Pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová tím nebo oním způsobem. Pro motivované chování je charakteristická **zaměřenost, energie, délka trvání**

Dva základní zdroje motivace

motivy

stimuly

Dvěma základními principy lidské motivace jsou

princip homeostatický

princip hedonistický

**Motivy** i formy motivovaného chování jsou založeny jak biologicky, tak i společensky a kulturně. Základními motivy jsou **potřeby**

- potřeby primární

- potřeby sekundární

#### ▪ Jako **trvalejší motivační charakteristiky** osobnosti označujeme

- **Zájmy** – zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti

- **Návyky** – jsou významné motivy, které se získávají učením, resp.opakováním, a jsou vázány na určitou situaci

- **Ideály** - představují určité vzory, které lidé touží napodobit

- **Hodnoty** - jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům a činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb.

## 5. Pojem osobnost

- Pyramida potřeb A. Maslowa:



2013

Psychologie doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc

28

### Kontrolní otázky k tématu č 6:

- Jaký je rozdíl mezi stimulací a motivací?
- Jaké znáte teorie motivace?
- Popište Maslowovu pyramidu

### Téma č. 7 „Intelligence a tvořivost“

#### Klíčová slova:

Intelligence, měření inteligence, fáze tvůrčího řešení problémů, tvůrčí osobnost, bariéry tvořivosti

#### 1. Definice inteligence

Definovat znamená omezovat, proto definice tak složité lidské vlastnosti, jakou je lidská inteligence, nemůže být nikdy dokonalá. Uznávaní světoví psychologové definovali inteligenci například takto:

**W. Stern:** Intelligence je všeobecná schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám.

**D. Wechsler:** Intelligence je vnitřně členitá a zároveň globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a efektivně se vyrovnávat se svým okolím.

**J.P. Guilford:** Intelligence je schopnost zpracovávat informace. Informacemi je třeba chápat všechny dojmy, které člověk vnímá.

Zajímavý příspěvek k podstatě inteligence přinesl také **R.B. Cattell** (1971), který rozlišil inteligenci na **fluenční** a **krystalizovanou**:

**Fluenční inteligence** je ve své podstatě dána biologickou kapacitou mozku, umožňuje chápání abstraktních a často nových vztahů, což se vyžaduje v testech zaměřených na induktivní logické uvažování (kde člověk postupuje od specifického k obecnému), jako je doplňování číselných řad a analogie.

**Krystalizovaná inteligence** je utvářena ontogenetickou zkušeností, zejména vzděláním. Představuje získané znalosti a měří se např. slovníkovými testy a testem všeobecných znalostí.

Podobné pojetí vyslovil **D.O. Hebb** (1949), který rozlišuje **dva druhy inteligence: vrozenou a environmentální** (danou prostředím), vzděláním v rámci určité kultury. Hebb ovšem zdůrazňuje, že nelze srovnávat inteligenci příslušníků různých etnických skupin, jak se to dělalo v USA, kde se zjistilo, že černoši mají v průměru nižší úroveň inteligence než běloši. Vysvětluje to tím, že černoši zde mají méně možností přístupu k materiálům, z nichž jsou vytvářeny testy inteligence.

## Měření inteligence

V současné době se používá celá řada psychologických testů . Neměří se IQ jen u dětí, ale i u dospělých. Testy lze rozdělit za **1.** na **komplexní** (testují různé schopnosti) a za **2.** na **částečné**.

1. Mezi komplexní testy inteligence patří: Test Army Alfa a Army beta, Wechslerovy testy, test struktury inteligence (R. Amthauer), analytický test, Snijdersův-Oomenův test atd.
  2. Částečné testy inteligence se zaměřují na test všeobecné inteligence, kterou lze charakterizovat Spearmanovým faktorem g. Mezi nejčastěji používané patří: Test progresivních matic (J.C. Raven), CF 1, CF 2, CF 3 (Catell), Domino test, Kohsovy kostky, test intelektového potenciálu (Říčan), test UNESCO atd.
- . Pojetí inteligence, jako schopnosti uspět v různých testech nezávisle na jejich obsahu, přetrvávalo dodnes. V testech je kladen důraz především na schopnost myšlení, nikoliv na již naučené znalosti.

## Základní vymezení pojmu tvořivost

Komplex vlastností (nejen schopností), které se projevují v činnosti jednotlivce nebo skupiny)

Výsledkem tvořivosti jsou pozitivní, hodnotné změny určitého objektu (část reality, věc, proces, jiný subjekt, skupina, vlastní osobnost apod.)

K charakteristickým vlastnostem produktu tvořivosti patří novost, jedinečnost, originalita, progresivita, hodnotnost, komunikovatelnost.

Faktory prostředí mohou tvořivost stimulovat a podporovat, nebo také omezovat či znemožňovat

## Etapy tvůrčího procesu

### *Orientace*

Zjištění/objevení problému, potřeby něco měnit, vylepšit, zadání úkolu něco vymyslet apod.

### *Preparace*

Všestranná příprava na řešení problému – sběr informací, upřesnění cíle atd.

### ***Inkubace***

Období zrání problému, hledání řešení, promýšlení variant – trvá i léta a bývá poznamenaná střídáním pocitů nacházení, vzrušení i zklamání, nejistoty ...

### ***Illuminace***

Objevení se nápadu, „náhlé“ vyřešení problému

### ***Realizace***

Převádění myšlenky, nápadu do cílové podoby – často obsahuje hodně „nudné“, mravenčí práce, nádeničiny ...

### ***Evaluace***

Dotahování řešení do konce, závěrečné korekce + implementace každé změny/novinky otevírá prostor pro vznik dalších problémů a inovací ...

## **Faktory tvořivého myšlení**

***Senzitivita*** – zvýšená citlivost, schopnost všimnout si, postřehnout různé skutečnosti apod.

***Fluence*** – schopnost produkovat velké množství nápadů, obsahů apod.

***Flexibilita*** – schopnost postupovat různými směry, měnit zaměření, produkovat různorodé nápady

***Originalita*** – schopnost přinášet řešení nová, neotřelá ...

***Redefinice*** – schopnost předefinovat situaci, překonávat funkční fixaci, měnit úhel pohledu na problém jako celek

***Elaborace*** – schopnost dotahovat detaily řešení, propracovat jeho různé aspekty

## **Bariéry tvořivosti**

### ***a) kognitivní bariéry***

- tendence vymezovat problém příliš úzce, jednostranně
- stereotypie vnímání, neschopnost vidět problém z různých hledisek, prezentovat ho odlišnými výrazovými prostředky (slova, čísla, kresba, model, metafora apod.)
- neschopnost separovat podstatné od nepodstatného
- chyby při rozlišování mezi příčinami a důsledky

### ***b) bariéry intelektové***

- podprůměrná úroveň intelektu (ve smyslu schopnosti řešit intelektově náročné problémy)
- deficity v oblasti kritického myšlení – ověřování důvěryhodnosti/spolehlivosti informací, sebekritika apod.
- omezená fantazie a představivost, včetně víry v existenci jediného správného řešení každého problému

**c) bariéry emocionální**

- strach z udělení chyby a zesměšnění se
- touha po jistotě a bezpečí
- nedůvěra vůči lidem, spolupracovníkům, nadřízeným

**d) bariéry kulturní**

- některé tradice a zakořeněné názory (takhle to děláme již x let a vždy to stačilo)
- některé normy (V práci se má pracovat a ne hrát si. Dospělí mají být rozumní a vážní atd.)
- v tzv. euroatlantické civilizaci rozšířený mýtus racionality jako hodnoty předčívá emoce, iracionalitu atd. (Nefantazíruj a dělej už něco).

**e) bariéry prostředí**

- technické překážky (vybavení, prostředky, pracovní podmínky ...)
- organizační bariéry (špatná organizace práce, neprůchodné hierarchie atd.)
- konfliktní atmosféra na pracovišti, přehnaná soutěživost, strach atd.

**Kontrolní otázky k tématu č 7:**

16. Jak dělíme inteligenci?
17. Jaké jsou etapy tvůrčího procesu?
18. Jaké existují bariéry tvůrčího procesu?
19. Charakterizujte tvůrčí osobnost.
20. Jak měříme inteligenci?

**Téma č. 8 „Sociální interakce“**

## **Klíčová slova:**

Sociální vztahy, klima na pracovišti,

- **Člověk – bytost společenská**
- spolupracovníci (řídící i výkonní)
- zákazníci (dodavatelé i odběratelé)
- obchodní partneři
- odborní poradci
- vždy zde panuje vzájemné působení.

Vlivy tzv. sociálně stimulující situace lze členit do dvou základních skupin

- přímé působení druhých lidí
- působení produktů lidské společnosti

Sociální podmíněnost lidského chování

Oblast horizontálních vztahů na pracovišti

Oblast vztahů vertikálních

- **Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti**

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat
- potřeba být přijímán, náležet k určité skupině lidí,
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci

potřeba sociálních jistot

- Vztahy vzájemných nároků
- Vztahy vzájemné odpovědnosti
- Vztahy vzájemné spolupráce
- Vztahy vzájemné pomoci
- Vztahy konkurence

Sociální vztahy na pracovišti lze vidět i jako vztahy:

- mezi vedoucími a vedenými pracovníky



- mezi spolupracovníky na stejné úrovni

**Sociální klima** = charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny

Na utváření a charakter sociálního klimatu působí řada faktorů.

Sociální normy

Postavení, jaké zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace

Styl řízení

### **Kontrolní otázky k tématu č 8:**

21. Jaké vztahy se sociálním okolím znáte?
22. Čím jsou charakterizovány sociální vztahy na pracovišti?
23. Jaké může být klima na pracovišti?
24. Čím je dáno psychologické klima na pracovišti?
25. Co jsou to sociální normy?
26. Jak je charakterizována hodnotová orientace?

### **Téma č. 9 „Týmová práce“**

**Klíčová slova: pracovní skupina, tým, charakteristika pracovní skupiny, pozice, role status**

Týmová práce je efektivní forma organizace práce, při které se využívá aktivní spolupráce, znalostí a schopností zaměstnanců k dosahování stanovených společných cílů, k inovacím a neustálému zlepšování pracovních vztahů, pracovních postupů a procesů.

## **Pracovní skupiny a týmy**

### ▪ **Základní charakteristiky**

Pracovní skupiny představují specifický případ malých formálních sociálních skupin.

### **Psychologické klima** – nejvýznamnější determinanty

- velikost pracovní skupiny
- složení pracovní skupiny
- systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny
- styl či způsob vedení pracovní skupiny

### ▪ **Strukturování pracovních skupin a týmů**

Podstatným znakem pracovní skupiny je v ní vytvořená struktura sociálních (profesních) pozic a rolí.

Sociální (profesní) pozice

Sociální (profesní) role

### **Systém neformálních pozic a rolí**

#### - **Z hlediska míry moci:**

- neformální vedoucí (dominující osoby)
- pomocníci (aktivní osoby)
- soupeřníci (závislé osoby)
- pasivní jedinci
- periferní jedinci

#### - **Dle uplatnění kritéria míry oblíbenosti**

- populární osoby – přitažlivé pro většinu členů skupiny, někdy označované „sociometrické hvězdy“
- oblíbené osoby
- akceptované osoby
- trpěné osoby – které preferuje pouze malá část skupiny
- mimo stojící osoby – outsideři, které nepreferuje nikdo

#### - **Neformální postavení (pozice) jedince ve skupině je určováno**

- jeho osobnostními kvalitami (vědomostmi, sociálně-psychologickými rysy a dovednostmi, charakterovými vlastnostmi, temperamentovými rysy)
  - sociálním složením skupiny
  - způsobem (stylem) řízení činnosti dané skupiny
  - situačními vlivy

### ▪ **Sociální normy, tradice a hodnoty pracovní skupiny**

**Sociální normy v pracovní skupině** představují nepsaná, pracovní skupinou přijatá a většinou členů **respektovaná pravidla chování a jednání**.

- Ovlivňující pracovní výkonnost
- V rámci sociální interakce
- Postihují také míru respektování norem a předpisů formální povahy

**Tradice představují souhrn zvyklostí**, které se vytvořily v průběhu existence pracovní skupiny. Představují relativně **trvalé, pevné a neměnné způsoby jednání a vzájemného působení** členů skupiny.

### ▪ **Hodnotovou orientaci** lze pozorovat i u pracovní skupiny.

Dotýká se nejrůznějších stránek pracovního i osobního života členů pracovní skupiny:

- obsahu a charakteru vykonávané práce
- míry pracovního nasazení
- odměňování za práci
- složitého komplexu pracovních podmínek
- oblasti pracovních a životních perspektiv jak pracovní skupiny jako celku, tak jejich jednotlivých členů

### **Jak vytvořit tým**

Vytvořit tým je na první pohled lehké. Vezmeme všechny zaměstnance jednoho mistrovského úseku, rozdělíme je do zhruba stejně velkých skupin a máme týmy. Chceme-li ale vytvořit funkční týmy, musíme postupovat jinak. Prvním krokem není rozpočítávání lidí, ale seskupení pracovních činností do menších celků, které spolu vnitřně co nejvíce souvisejí a které na sebe ve výrobě logicky navazují. V úvahu se musí vzít technické, technologické, organizační, prostorové a sociální podmínky na pracovišti. Skupina zaměstnanců, která vykonává činnosti patřící do jednoho takového celku, pak může vytvořit tým. Počet činností v jednom celku, a tudíž i počet členů týmu však nesmí překročit určitou hranici. Členové týmu spolu musejí úzce spolupracovat, komunikovat a společně řešit problémy. To by při velkém počtu lidí nebylo možné.

Je také nutné počítat ještě s jednou podstatnou věcí. Struktura týmu je podobně jako v jiných skupinách jednak formální, jednak neformální. Neformální struktura vzniká na základě již existujících, nebo poměrně rychle vzniklých neformálních vztahů mezi zaměstnanci. Na základě toho, že lidé v týmu pracují blízko sebe a že během pracovního procesu uspokojují některé sociální potřeby – potřebu kontaktu, komunikace, sociálního

souhlasu, ochrany a pomoci a poskytování ochrany a pomoci atd. – rozvíjí se síť neformálních vztahů, vytváří se neformální struktura. Podmínkou jejího vzniku je však existence týmu, v jehož rámci se neformální struktura vytváří.

Strukturu charakterizují specifické zvláštnosti týmové funkce, lokalizace pozic členů týmu, hierarchizace moci, systém komunikační sítě a zavedené normy skupinového chování. Struktura týmu není závislá na konkrétních jedincích, projevuje se i při absenci některého člena týmu. Pozice, dané strukturou týmu mohou být reprezentovány vzájemně zastupitelnými osobami. Psychické zvláštnosti jednotlivců, kteří vytvářejí tým, mohou ovlivnit do jisté míry strukturu týmu, ta se však může zpětně promítat do individuálního chování.

Tím, že se tým vyznačuje určitou strukturou, neznámá, že je touto strukturou sevřen a znehybněn. Struktura zároveň umožňuje pohyb, dynamiku, vývoj týmu. Je to dynamický celek. Má svůj vznik, rozvoj, projevuje se navenek a jeho projevy a chování se mění v časovém průběhu.

### **Velikost týmu**

Velikost týmu se stanovuje podle druhu práce, technických, prostorových a organizačních podmínek. Dosavadní zkušenosti ukazují, že optimální počet členů týmu je 8 členů, maximálně však 12. Často platí: čím méně členů v týmu, tím lepší spolupráce. Je tu však ještě jedna podmínka. Velikost brutto – týmu musí být plánována tak, aby vždy bylo možné vyrovnat zaměstnance v rámci týmu nebo mezi týmy tak, aby se tím umožnila plynulá výroba. Personální rezerva je dána počtem zaměstnanců nad normu obsluhy za účelem vyrovnání nepřítomnosti (nemoc, dovolená atd.) Sejde – li se na pracovišti kompletní brutto tým, je povinností koordinátora zaměstnat „ nadbytečného „, zaměstnance např. „zapůjčit „, je týmu, který má personální problémy, zapracovávat jej v rámci rotace na další operaci apod.

### **Výhody týmové práce**

Týmová práce musí být výhodná nejen pro firmu, ale i pro zaměstnance, jinak by ztratila svou motivační složku.

#### **Výhody pro firmu**

- Zvýšení kvality a minimalizace chyb ,
- zvýšení produktivity, popř. zlepšení hospodárnosti,
- zlepšení využití výrobního zařízení a snížení časových ztrát způsobených poruchami,
- pracovní spokojenost zaměstnanců a tím snížení fluktuace a pracovní nepřítomnosti,

- zájem zaměstnanců na dalším rozvoji jednotlivých procesů a zajištění prostoru pro samostatnou iniciativu,
- snížení zátěže středního managementu,
- motivovaní a zodpovědní zaměstnanci,
- co nejrychlejší řešení problémů a optimalizace pracovních postupů přímo na pracovišti,
- lepší komunikace v týmu, mezi týmy a managementem.

### **Výhody pro zaměstnance**

- Zvýšená spokojenost v práci, protože práce je smysluplnější a zajímavější; je vytvořen prostor pro seberealizaci,
- jsou vytvořeny předpoklady pro lepší pracovní klima i pro lepší spolupráci,
- týmová práce motivuje zaměstnance ke zvyšování kvalifikace (aby byli schopni zastat více operací v týmu), a tím k dosažení vyšší odměny za práci,
- snížení jednotvárnosti práce střídáním pracovišť v rámci týmu, čímž může být zabráněno trvalému nepříznivému jednostrannému zatížení
- možnost podílet se na stanovování pracovních cílů svého týmu
- možnost podílet se na rozdělení úkolů v týmu

### **Organizovaný tým**

1. Všichni členové týmu mají společný cíl a jsou zainteresovaní a odpovědní za jeho dosažení.
2. Členové týmu jsou schopní a zruční, tzn. mají odpovídající úroveň odborností, dovedností a důvěry v sebe a své spolupracovníky, že mohou efektivně vykonávat svoji práci.
3. Každý člen týmu je respektován, jeho názor je platný a zvažovaný i v případě, že se liší od ostatních.
4. Členové týmu si navzájem důvěřují.
5. Komunikace v týmu je otevřená, informace jsou sdělovány a sdíleny.
6. Způsob přijímání rozhodnutí v týmu je poctivý a průhledný.
7. Tým užívá efektivních, tzn. účinných a úspěšných způsobů řešení problémů.
8. Tým je pružný (flexibilní) a adaptabilní (přizpůsobivý)-tzn. je schopen se rychle učit novým způsobům práce.
9. Průběžná a konstruktivní zpětná vazba (feedback) uvnitř týmu, ale i k vnějšímu

okolí (k zákazníkům atp.) jsou samozřejmostí.

10. Synergie (násobení) a mobilizace lidského potenciálu v týmu způsobují, že výkon týmu je vysoký. Důsledkem vysoké výkonnosti je zdravá sebedůvěra a pocit hrdosti z vykonané práce i příslušnosti k týmu.

### **• Komunikace v týmu**

Komunikační schopnosti jsou jedněmi z nejdůležitějších životních dovedností. Dobrá schopnost komunikace je vždy dobrým aktivem. Ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život. Komunikace není jenom mluvení, ale také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy.

Pod pojmem komunikace rozumíme sdělování myšlenkových obsahů (sdělení o faktech, jevech či pocitech) nejčastěji pomocí slov. Takovou komunikaci označujeme jako slovní ( verbální). V přímém kontaktu lidí je slovní komunikace doprovázena osobností svého autora – tzn. Tím, jak se tváří, jaký výraz má jeho obličej, gesty a pohyby, kterých užívá a tak podobně. To se označuje pojmem mimoslovní (nonverbální – neverbální) komunikace.

Komunikace probíhá na společných schůzkách (týmových rozhovorech). Četnost a délku si tým, popř. koordinátor týmu určuje, po dohodě s výrobním manažerem, sám podle potřeby a uvážení. Výrobní manažer se může těchto týmových rozhovorů kdykoliv zúčastnit. Pokud tým uzná zapotřebí, může si na týmový rozhovor pozvat koordinátory týmů, které ve výrobním procesu předcházejí nebo na něj navazují, zástupce vedení, odborů či odborných útvarů. Při plánování je nutné zajistit, aby nebyl narušen výrobní proces.

### **Komunikace orientovaná na dialog**

Jednou z velmi naléhavých zásad komunikace je její vyváženost. Umění naslouchat je jednou z velkých dovedností.

V dialogu se nikdo nesnaží zvítězit. Základní idea dialogu je odlišná: nejde o získávání bodů nebo prosazování vlastního názoru. Odhalení omylu jednotlivce spíše vede k tomu, že z toho těží všichni. Dialog obohacuje všechny. Smyslem dialogu není analyzovat věci, vyhrávat spory či vyměňovat si názory. Spíše jde o to, aby se jednotlivec v týmu dokázal zdržet svého názoru, sledoval druhé, naslouchal jim a nedělal ukvapené závěry. Tím, že sledujeme, jak se vyvíjejí naše názory, podílíme se na společném obsahu. V tomto tvůrčím procesu komunikace cestou dialogu vzniká „společný smysl“ týmu, i když si nejsme vždy ve všem zajedno.

Dialog je týmová schopnost, kterou je možné, podobně jako jiné dovednosti, nacvičit. Dialog však není možné vynutit. Je však možné ho podpořit, čímž na něm má každý v týmu svůj

podíl. Dialog je skupinová dovednost, kterou je zapotřebí si cvičením osvojit stejně jako jiné dovednosti. Dialog může nastat tehdy, jestliže se členové týmu vzájemně pokládají za rovnoprávné partnery, kteří se v kolegiálním kontaktu snaží o hlubší pochopení a vyjasnění souvislostí.

### **Dialog versus diskuse – vítězové jsou všichni – versus vítěz je jeden**

Postavme proti tomu koncepci diskuse. Toto slovo vlastně znamená rozložení věcí. Zdůrazňuje tak myšlenku analýzy, ve které mohou existovat mnohá stanoviska a každý jednotlivec předkládá to své. Diskuse probíhá téměř jako hra stolního tenisu, při které se myšlenky odpálkovávají z jedné strany na druhou a tím se pokoušíme zvítězit nebo získat body.

### **Umění aktivně a intenzivně naslouchat**

K dialogu na druhé straně nepatří jen umění rozpoznat, co se v daném okamžiku musí říct, ale i umění naslouchat. Avšak naslouchání v dialogu neznamená jen nemluvit a tedy v daný okamžik mlčet. Spíše jde o intenzivní naslouchání tomu, kdo hovoří a o ochotu nechat se tím, co bylo řečeno, ovlivnit. Vůči mluvící osobě se chováme, jako kdyby byla velmi moudrá.

### **Umění prozkoumávat domněnky a pohnutky ostatních i své vlastní**

Dalším prvkem dialogu je umění přezkoumávat: opatrné prozkoumávání domněnek a pohnutek ostatních i svých vlastních bez snahy o manipulaci. Takový postup vede k tomu, že se vrstva po vrstvě odkrývají doposud zahalené domněnky. Přitom můžeme dojít k překvapivým výsledkům, se kterými jsme vzhledem k našim předem utvořeným názorům vůbec nepočítali. Dialog tak odkrývá tvůrčí potenciály, které jsme si zatím vůbec neuvědomovali.

**Dialog Sokratův** – partneři jsou společně na rovnocenné úrovni – versus monolog: linie odshora dolů

Dialog je stará koncepce, kterou znali již ve starověkém Řecku i v různých indiánských kulturách Severní Ameriky. Obzvláště filosof Sokrates rozvinul dialog jako základ komunikace mezi sebou a svými žáky. Sokrates se nepokládal za vědoucího (dnes bychom řekli experta), který chce své žáky poučovat. To by byl spíš klasický monolog, který je možné nejlépe popsat následující konstelací: vědoucí a věděné na jedné straně, pasivní

posluchačstvo na straně druhé – graficky to lze znázornit jednou linií vedenou seshora dolů. Oproti tomu se pro grafické znázornění dialogu nabízí trojúhelník: partneři dialogu jsou na stejné úrovni se společným vztahem k tématu, resp. k problému.

#### **Jaká by měla být komunikace:**

- pro zúčastněné **zajímavá a přitažlivá** – jen s velkým sebezapřením člověk naslouchá tomu, co ho nezajímá, co mu nic nepřináší;
- **jednoduchá a přehledná**, neboť ztratí-li hovořící přehled, ztratí i zájem na další komunikaci;
- **přiměřená a tím i srozumitelná** úrovni komunikujících;
- „**spravedlivá**“ ke všem **komunikujícím**, a to v rovnosti příležitosti pro naslouchání i sdělování.

#### **Co podporuje komunikaci:**

- **zájem (zainteresovanost)** všech zúčastněných stran na výsledku komunikace, mluvit s cílem domluvit se;
- **vzájemná znalost hovořících**, navozených pocitů důvěry – proto je dobré říci neznámému zprvu něco o sobě;
- **znalost záměru** – „představit“ svůj cíl, proč do hovoru vstupuji;
- **volba odpovídajícího prostředí** – delikátní záležitosti se neprojednávají v autobusu;
- **volba odpovídajících prostředků a způsobů** komunikace – „o něžnostech se nemluví sprostě“;
- „**dobrý humor na správném místě**“ – pomáhá atmosféře, uvolňuje napětí;
- **vhodné otázky k tématu** – pomohou doplnit, dodat další informaci, předejít nedorozumění;
- „**pomocné prostředky komunikace**“ – obrázky, náčrty, schémata názorně přibližující sdělované, odbourávající nudné popisy a výklady;
- **Vlastní příprava na komunikaci** – upřesnění záměru s nímž do kontaktu vstupuji, zpracování poznámek či konceptů.



**Co brzdí komunikaci:**

- nedůvěra
- nesolidnost
- nepřipravenost
- neznalost
- neochota (domluvit se)
- předsudky a falešné zábrany
- nepříznivé prostředí a okolnosti.

**Co ..... (má,smí, nesmí, musí, nesmí) hovořící :**

- mluvte jasně a zřetelně;
- složité informace sděľujte pomalu případně zopakujte to, co je náročné na vnímání;
- ověřte si to, jak byla informace pochopena;
- dívejte se na osloveného – kontakt očí aktivizuje;
- pusťte druhého ke slovu – i on chce něco sděľit;
- hovoříte-li k více lidem, sleduj je postupně všechny, nemluv pouze k jednomu z nich;
- varujte se ironie a slovního napadání (pokud se chceš domluvit).

**Co ..... (má,smí, nesmí, musí, nesmí) naslouchající :**

- buďte trpěľivý;
- neskákejte do řeči – buďte taktní;
- nebuďte „ve vleku“ – pokud chcete něco říci, požádejte o slovo;
- sledujte hovořícího.

## Zpětná vazba

Zpětná vazba ukazuje mluvčímu, jak působí jeho sdělení na posluchače. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Týmově orientovaná kultura vedení může být vybudována pouze tehdy, pokud se o řízení a spolupráci hovoří. Otevřená zpětná vazba je jedním ze základních předpokladů pro to, aby se týmy mohly samy řídit. Zpětné vazbě je zapotřebí se naučit a nacvičovat ji. Na začátku by se proto mělo začít se strukturovanými a moderovanými formami /pod odborným kvalifikovaným dohledem).

### **Průběh strukturované zpětné vazby:**

- pozitivní ohlasy jiných členů týmu (nejdříve vždy pozitiva!)
- kritické ohlasy
- přání a podněty pro další spolupráci
- shrnutí a komentář příjemce

### **Předpoklady pro konstruktivní zpětnou vazbu:**

- ochota přiučít se
- vzájemné respektování se
- klidná pracovní atmosféra
- dostatek času

### **Zpětná vazba může být i zkreslující**

Poskytnout zpětnou vazbu znamená „podržet zrcadlo“ – ale jak známo, existují i zrcadla, která zkreslují a pokřivují. Proto musí být zpětná vazba předávána v týmu tak, aby individuální zkreslení srovnalo. Tak se systematicky zostruje schopnost sociálního vnímání u všech zúčastněných.

### **7 pravidel pro zpětnou vazbu**

- Popisovat, ale nehodnotit.
- Zprostředkovat svůj vlastní dojem, nezevšeobecňovat.
- Popisovat konkrétní jednání osoby, ne osobu samotnou.

- Vždy zprostředkovat nejprve pozitivní ohlasy, teprve potom negativní a kritické, na závěr opět pozitivní (metoda „sendviče“: +/+/+).
- „Vážím si Tě!“ – zpětná vazba není posudek, ale nabídka k tomu, abychom si uvědomili, jak nás vnímají jiní.
- Poskytuje-li Vám někdo zpětnou vazbu, neskákejte mu do řeči, neobhajujte se, nevysvětľujte nic.
- Přísná důvěrnost.

## Techniky kladení otázek

Při dotazování rozlišujeme jasně *mezi třemi rovinami*:

### 1. Popisování

Podrobný popis toho, co vidíme, co se dovídáme, co nám audiovizuálně utkví v paměti. Ptej se vždy též po opaku, např.: Jak se tedy věci mají, nejde-li vlastně vůbec o problém? Stává se to někdy?

Otázka zde zní: O co jde?

### 2. Vysvětlování

Rozvíjet hypotézy: Mohlo by to být takhle? Mohlo by to být i jinak? A jak by to mohlo být? Tyto otázky klademe až poté, máme-li k dispozici jasný popis. (viz 1)

Otázka zde zní: Proč je tomu tak?

### 3. Ozřejmování, příp. hodnocení

K čemu je to dobré, čemu je to na škodu, co v tom vězí? Co je dobrého ve špatném, co špatného v dobrém? V čí prospěch či neprospěch? Prozkoumat funkční vztahy.

Otázka zde zní: K čemu a pro koho ?

#### 4 .Prezentace

Dříve nebo později se dostaneme do situace, nebo pravděpodobně jsme se již dostali, promluvit k nějakému publiku. Všichni úspěšní lidé vědí, že **postup jejich kariéry** do značné míry závisí na jejich **veřejném vystupování** jak uvnitř organizace samé, tak mimo ní, mezi spolupracovníky, před pracovní skupinou, svým nadřízeným apod. **Odmítnout příležitost** stát se viditelným se rovná **likvidování** vlastního postupu a kariéry.

Často používáme některá slova, aniž bychom se hlouběji zamýšleli nad jejich významem a nezdá se tato běžná slova chápeme každý po svém. V úvodu je již naznačeno, že prezentace má mnoho podob a významů. Prezentovat můžeme věci hmotné, výrobek, komponent, vynález, ale i sami sebe /assessment/ nebo jinou osobu či skupinu, výsledek své práce, výsledky týmu, nebo i podniku.

#### **PREZENTACE JE:**

*„Přímý výklad nebo ukázka s možným využitím vizuálních nebo jiných pomůcek, kdy jedinou participací skupiny je kladení otázek na závěr“*

Záleží na velikosti skupiny, tedy počtu účastníků – velký počet znamená poměrně formální prezentaci s minimální příležitostí interakce, s menší skupinou je interakce snazší.

#### **4.1. Příprava prezentace**

Při přípravě prezentace si musíme položit 3 základní otázky:

1. **Co** je předmětem prezentace?
2. **Komu** budu prezentovat?
3. **Kde** budu prezentovat?

#### **1.CO**

##### **Cíl prezentace**

Možným začátkem plánování prezentace je otázka: „**Jaké důležité body a principy chci účastníkům sdělit?**“ „**Co musí účastníci vědět po ukončení prezentace?**“ „**Kolik času na to mám?**“

Odpovědi na tyto otázky jsou základem, ze kterého budete vycházet při stanovení cíle prezentace. Jasně vymezený cíl vám umožňuje soustředit se pouze na poskytnutí informací, které účastníci potřebují k dosažení výkonu, stanoveného cílem.

**Cíl je logickým počátečním bodem prezentace,** který budete postupně upravovat po zodpovězení otázky *komu*.

## **Obsah prezentace**

Cíl vaší prezentace by vám měl poskytnout představu o informacích, které budete zprostředkovávat účastníkům. Při zpracování vlastního obsahu vám zpravidla vytane v mysli řada dalších, detailnějších informací, které mohou nebo nemusí být do prezentace zahrnuty.

### **1. KOMU**

Vždy je vhodné zjistit si (alespoň rámcově), pro jakou skupinu posluchačů budu hovořit, proč jsem tady, o co se zajímají a kolik toho vědí o předmětu mé prezentace. Adekvátně tomu pak připravíme prezentaci jak z hlediska hloubky, tak z hlediska srozumitelnosti mého „slovníku“ pro posluchače. Také úměrně tomu zvolím oblečení. Na výrobní lince samozřejmě budu mít oblečen pracovní oděv, který se však nehodí pro prezentaci na veřejnosti.

Na posluchače chceme zapůsobit, informovat je, pobavit a jasně sdělit to, co sdělit potřebují. Nepředpokládejme, že posluchači znají fakta. Pokud však zjistíme, že je znají, je zbytečné je rozvádět.

### **3.KDE**

Velkou roli hraje i místo konání. Je rozdíl prezentace v týmové místnosti u výrobní linky a v zasedací místnosti vedení firmy. Jdeme-li na neznámé místo, vždy bychom si měli zjistit, jaká je úprava prostoru a jaká je technická podpora (flip-chart, dataprojektor, počítače apod.)

## **1.2 Struktura prezentace**

*„Řekněte, co řeknete“*

*„Řekněte to“*

*„Řekněte, co jste řekli“*

**Každá prezentace má v podstatě stejnou strukturu, skládající se ze tří částí:**

<b>ÚVOD</b>	Prezentátor by měl získat pozornost účastníků a seznámit je s cílem prezentace
<b>ROZVINUTÍ</b>	Vlastní zprostředkování informací v organizované a logické formě, srozumitelné pro účastníky, prezentace všech základních důležitých informací
<b>SHRNUTÍ</b>	Shrnutí důležitých bodů prezentace, prostor pro dotazy, poděkování účastníkům prezentace

*Práce s časem bývá obvykle velkým problémem komunikace při prezentacích. Přeceněním omezené schopnosti člověka vnímat a přijímat informace dochází často k zahlcení fakty a nezpracování podstatných částí informací tak, aby účastník měl možnost si je následně vybavit, tzn. uložit do dlouhodobé paměti.*

*Schopnost vybavit si klíčových bodů může záviset i na tom, kdy je do prezentace začleníme.*

Na závěr účastníkům poděkujeme za pozornost a čas věnovaný naší prezentaci.

## Ústní zpracování informací

Aby bylo možno informace využít, je vzhledem k jejich ústnímu zpracování zapotřebí zohlednit následující aspekty:

a) věcnost

b) srozumitelnost

- a) Informace mají být předávány věcně, tzn. vždy ve vztahu ke konkrétní otázce nebo problému. Je nutné vyvarovat se toho, aby vlastní informace obsahovala i další prvky jako dohady, vlastní domněnky či emocionálně zbarvené části.
- b) Informace mají být předávány srozumitelně, tzn. že osoba, která informaci obdrží, by měla umět obsah informace v podstatných rysech zreprodukovat.

## Co zvyšuje srozumitelnost?

- Krátké věty
- Známá slova
- Názorné formulace

- Uspořádaný, strukturovaný a pregnantní jazyk (bez zamlžených formulací či nekonečných nic neříkajících asociací)
- Další stimulační prvky (rétorické otázky, citáty)
  - Fotografie, grafická znázornění

***Důležité body je vhodné vždy zopakovat, protože v paměti zůstává jen 35% z toho, co bylo jednou řečeno.***

### **1.3 Vizualizace**

Vizualizace je klíčem k tomu, aby si posluchači uchovali ještě více prezentovaného v paměti. Uvádí se, že až 60%. Zároveň slouží k tomu, abychom posluchače více zaujali a přesvědčili. Používáme-li vizuální pomůcky, zvyšujeme množství, ale především kvalitu toho, co si posluchač zapamatuje.

3 důvody proč vizualizovat

- Zdůraznění podstatného
- Snadnější znázornění složitých souvislostí
- Lepší zapamatování

**Na čem při vizualizaci záleží?**

- Soustředění se na podstatné:  
Zaznamenávat pouze důležité body a aspekty

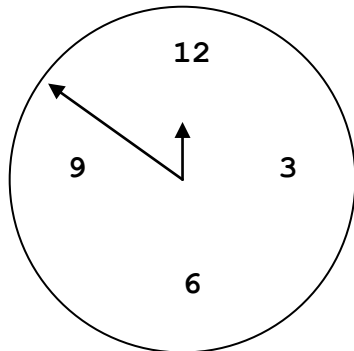
- Výstižnost:  
Hesla telegraficky – žádné romány!

- Čitelnost pro všechny:  
Velká a zřetelná písmena, viditelná z kterékoliv části místnosti.

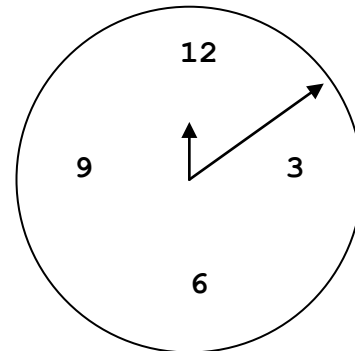
## Výhody vizualizace

Zprostředkování stejného množství informací

bez vizualizace



s vizualizací



Při použití pomůcek nikdy nezapomínejte:

50 min

10 min

- Vy sami jste hlavní médium, nikoliv média! proto: neschovávejte se za média
- Mluvte k účastníkům
- Stůjte paralelně vedle nástěnky
- Dívejte se od flipchartu přímo do očí svých posluchačů
- Ukažte napřaženou rukou nebo ukazovátkem na místo, které právě přednášíte nebo vysvětľujete
- Dbejte toho, aby se v zorném poli nacházela jenom ta vizualizace, o níž mluvíte
- Jiná zobrazení, jež k tomuto bodu nepatří, posluchače zbytečně rozptylují

## Praktická upozornění

Vizuální pomůcky

- Nikdy nepoužijme bez předcházejícího vyzkoušení
- Mají pochopení napomáhat, ne překážet
- Používáme cíleně



- Vyžadují dobrý výhled pro všechny posluchače
- Necháme působit
- Podpoříme hlasitým komentářem

#### 4.4 Doprovodné prostředky

##### Pravidla lay – out k přípravě fólií

- Přehlednost zachováme jednoduchým ztvárněním!
- Vyvážený poměr mezi písmem a obrazem
- Ne přespříliš informací: jenom 1 téma na fólii
- Dbáme čitelnosti textu:
  - jenom 6 – 10 řádek, cca 6 dvouslabičných slov na řádku, používáme tištěného písma
- Nepíšeme ve verzálcích:
  - velká a malá písmena jsou čtenáři lépe známá
- Dbáme spádu řádků a smyslu výpovědi
- Fólie musí mít nadpis
- Dbáme pravidel kompozice
- Stanovíme pořadí fólií a sladíme je s lay-out

#### 4.5 Moderace workshopů

Jako vedoucí pracovník ve firmě budete vést hovory s jedním či více zaměstnanci. Podle osobního postoje dáváte přednost krátké, věcné formě či osobnějším vztahu. Oba způsoby mají své přednosti, ale jedno je jim společné: Jde vždy o hovory vytvářené hierarchií podniku- vědomě či nevědomě.

Úspěch vašeho workshopu bude z velké části záviset na tom, jak se vám podaří převtělit se do role nehodnotícího, neinterpretujícího moderátora. Bezpochyby nelehký, ale zajímavý úkol.

Moderační tipy, která vám chceme předložit v této části, nejsou vlastně ničím jiným než ověřenými pravidly vědomého vedení hovoru. Nejde tedy pouze o zajímavou diskusní lekci, nýbrž také o mnoho dalších aspektů pracovního a soukromého kontaktu s lidmi.

### **Výběr nejdůležitějších nástrojů jako moderátora**

Následující, blíže popsany seznam nástrojů či základních technik se již osvědčil v nejrůznějších situacích. Jejich použití je poměrně snadné a nepředpokládá žádné teoretické znalosti.

Každá technika se hodí pro určitou oblast použití. Kde je použití smysluplné a má určitý efekt. Již při čtení v sobě vyvinete cit pro to, do jaké míry je pro vás ta která technika vhodná a zda požadovaných efektů vůbec chcete dosáhnout. Můžete-li na obě otázky odpovědět kladně, budete čím dál tím úspěšněji a jistěji umět zacházet s nástroji moderační techniky. Při jednoznačné záporné odpovědi zvolte Vám známější alternativy. Smysluplným doplněním jistě bude, když povedete rozhovory s kolegy, kteří již mají zkušenost s moderováním workshopů.

#### **1. Kladení otázek**

Otázky jsou velice přirozeným a účinným nástrojem řízení myšlenkových a rozhodovacích procesů. Správným kladením otázek upoutáte pozornost posluchačů, oživíte potřeby či podpoříte zúčastněné. Na druhou stranu můžete téměř nepozorovaně řídit proces špatným směrem, když zvolíte nesprávnou formu otázek.

#### **Otevřené otázky...**

...povzbuzují k zamyšlení,

...podporují kreativitu a názorovou mnohostrannost,

...zpochybňují utvrzené názory a předsudky.

Hodí se např. jako úvod nových tematických okruhů, jako výchozí otázka při brainstormingu, či jako podpoření dialogu.

Několik příkladů otázek, které zpravidla začínají „Čím, jak, který, co ...“

- „Jak si představujete ideální podnik?“

- „Jaké vzory vedení již znáte?“
- „Co rozumíte kulturou podnikání?“
- „Kdo se podle vás hodí nejlépe na to, aby informoval spolupracovníky o budoucích strategiích podniku?“

### **Prohlubující otázky...**

...podporují odlišné procesy hledání,

...doplňují detaily a pozadí,

...podněcují ke konkretizaci

Hodí se k prohloubení témat, podporují otevřenost či odbourávají všeobecná místa.

Několik příkladů:

- „Jak byste to mohl vyjádřit ještě konkrétněji?“
- „Můžete to říci konkrétněji?“
- „Můžete doplnit nějaké osobní postřehy, které Váš názor potvrzují?“

### **Uzavřené otázky**

...zajišťují potvrzení a souhlas,

...dodávají jasnost,

...umožňují shrnutí.

Hodí se pro rekapitulaci, zkrácení zdlouhavých diskusí a pro potvrzení výpovědí. Několik příkladů:

- „Chcete tím říci, že?“
- „Rozumím Vám správně, když...?“
- uzavřených otázek, které se formulují tak, že na ně je možno odpovědět pouze ANO či NE:
- „Můžeme nyní přejít k dalšímu bodu?“

## **2. Aktivní naslouchání**

Další prostředek nepřímého a přirozeného řízení spočívá v aktivním naslouchání. Velmi zjednodušeně to znamená věnovat mluvčímu úplnou pozornost, i když sdílené obsahy a mluvčího postoj nemůžete sdílet. Váš protějšek to pozná podle toho, že...

...se na něj obrátíte, podíváte a mimikou a gesty vyjádříte pozornost,

...ho necháte vymluvit /i zde existují výjimky:/, necháte přestávky, aniž byste příspěvek „usekávali“

...budete málo mluvit, jeho řeč podpoříte cílenými otázkami,

...mu zprostředkujete zpětnou vazbu či „otvírače dveří“ jako „hm“, „aha“, „samozřejmě“, „přesně tak“, „rozumím“ atd.

Aktivní naslouchání Vám pomůže nastolit otevřenou pracovní atmosféru a získat jasnost nad obsahy, náladami a potřebami. Nadto ještě můžete zúčastněným dodávat odvahy. U neumlkajících mluvčích a stále se opakujících obsahů je však opatrnost na místě.

### **3. Vizualizace průběhu hovorů**

Jistě znáte situaci, kdy více zúčastněných trvá vehementně na svém a s nejlepším svědomím brání pravdivost svého výkladu neustálým opakováním. V takových situacích je důležité dát průběhu hovoru strukturu, zajistit nadhled a neumlkajícím mluvčím nepřímo naznačit, že předmětem zájmu pro skupinovou práci nejsou neustálá opakování, nýbrž nové aspekty. Vizualizace průběhu hovorů je při tom účinnou pomocí a poznáte, že tím lze značně zlepšit disciplínu diskuse.

#### **Písemně diskutovat**

Účastníci si simultánně zapisují příspěvky na karty, které později slouží jako diskusní podklady. Co se zdá být na první pohled složitější a zdlouhavější, Vám při diskusi ušetří drahocenný čas, zejména u složitých a emocemi zatížených témat.

Tato metoda skýtá řadu výhod:

- Žádný příspěvek se neztratí
- Každý se dostane ke slovu
- Otevřenost – každý vše pochytl
- Neumlkající mluvčí se díky pravidlům hry umravní
- Zdrženliví účastníci budou vybídnuti

- Jako moderátorovi se Vám dostane zpětné vazby a můžete se na diskusi připravit
- Celý průběh diskuse lze sledovat a pro další kroky fotograficky zachytit.

Průběh „písemné diskuse“ obsahuje 6 kroků:

1. Zajištění alespoň 2 prázdných tabulí na cca. 15 osob.
2. Vyzvat skupinu, aby psala karty /dotazy, komentáře../.
3. Předkládat příklady /krátké věty, na 1 myšlenku 1 kartu/.
4. Po přednášce /prezentaci/ karty vybrat.
5. Karty předčítat a společně s účastníky nadepsat a sestavit tématické skupiny, podle nichž se seskupí karty na nástěnce
6. Karty z jedné skupiny orámovat a např. podle tématické závažnosti zodpovědět příp. diskutovat.

### **Zvolací otázka (brainstorming)**

Tato metoda je obzvláště vhodná, pokud jde o seskupení mnoha originálních a kreativních nápadů za krátkou dobu, aniž by se prováděla cenzura. Zvolací otázka uvede skupinu do pohybu a vyžaduje účast všech. Nikoliv kvalita, nýbrž kvantita příspěvků je nejprve důležitá. Kvalitativní výběr proběhne až ve zřetelně odděleném druhém kroku např. podle závažnosti příspěvků, volba priorit. U háklivých témat se nabízí, ponechat jména zúčastněných v anonymitě. V tomto případě by se měly spontánní nápady zaznamenat na karty.

Postup při zvolací otázce lze shrnout do několika kroků:

- Formulace otázky, společné vysvětlení a objasnění nedorozumění.
- Vyzvání zúčastněných, aby spontánně zvolávali odpovědi /nápady, přitom nehodnotit, přijímat i nesmysly, cílenými /např. prohlubujícími/ otázkami vzbuzovat asociace a podněcovat ke sprádní myšlenek.
- Ve Vaší funkci moderátora piště všechny příspěvky pokud možno doslovně na flip-chart.
- Popsané listy viditelně vyvěste
- V případě vyhasínajícího toku nápadů položte otázku v pozměněné formulaci

## **Posuzování příspěvku- výběr**

Tento postup se nabízí, když z řady příspěvků /překážky, řešení problémů, nápady/ mají být zúčastněnými vytyčena těžiště. Tato metoda rychle a všem umožňuje vidět závažnost a posloupnost. Rozhodující pro výběr je kladení otázek, kterými se určí kriteria, např.

„Jaký z poznanych problémů považujeme za nejdůležitější /nejrychleji řešitelný/ námi osobně řešitelný/neřešitelný..“

Postup obsahuje sedm kroků:

- 1.Položit otázku a zdůvodnit kriteria.
- 2.Vysvětlit hodnotící systém. Zpravidla je smysluplný bodový systém, kde mohou přítomní zadat řadu bodů pro různé návrhy.
- 3.Požádat přítomné, aby se rozhodli.
- 4.Přítomní nalepí své bodové hodnocení k návrhům na tabuli či flip-chart.
- 5.Body vyčíslit a výsledek napsat viditelně vedle.
- 6.Označit pořadí /1,2,3, A,B,C./.
- 7.Bodování diskutovat, interpretovat, prověřit souhlasnost.

Po určení výběru /pořadí mohou následovat další pracovní kroky, např. skupinová práce /zpracování tří nejnütnějších úkolů.

## **4. Metakomunikace**

Zvláštní případ zpětné vazby je metakomunikace- hovor o rozhovoru: co zprvu zní velmi složitě, je úžasně jednoduchá a účinná cesta, jak během rozhovoru znovuzískat nadhled.

Nejlépe bude, když se na chvíli vcítíte do role pozorovatele /kameramana/ a budete klást otázky jako:“Co právě děláme, kam to vede, jak spolu zacházíme, jak by to mohlo jít lépe..?“

Pokud se Vám podaří vyjádřit tyto myšlenky bez obviňování a získat posluchače pro změnu situace, skýtá metakomunikace šanci pro obrat ke konstruktivnímu průběhu rozhovorů.

Průběh ve třech krocích:

- 1.Popisovat pozorování /“Ve Vašem příspěvku jasně slyším, že změnu vidíte spíše

pesimisticky...“/

2. Vyjádřit vlastní pocity /“...a to mě u Vás obzvláště udivuje, jelikož Vás dosud znám jenom jako otevřeného člověka...“/

3. Vyjádřit přání, resp. podávat návrhy „ Jaké zcela konkrétní změny by ve Vás vzbudily více osobní důvěry?“/

Uvažte, že nejste pouze vysílač, nýbrž také přijímač zpětné vazby. Způsob Vaší reakce do značné míry určí Vaši akceptovanost a důvěryhodnost u účastníků. Váš příjem zpětné vazby bude úspěšný, když.....

... hovoříte otevřeně o tom, kdy a v čem byste rád pocítil zpětnou vazbu,

... si přezkoušíte a ověříte, zda jste rozuměl tomu, co jste slyšel tím, že slyšené zopakujete vlastními slovy

... vaši reakci popíšete otevřeně,

... se nebudete ihned ospravedlňovat a bránit.

## 5. Úloha nálad a pocitů

Tento bod se vám bude zdát na první pohled banální a spíše vám připomene úkoly duchovního pastýře, což opravdu nemusí být vašim úkolem. Ale tak zlé to není.

Jistě jste to již zažili: v diskusi vystupují emoční bariéry, které přímo s tématem nemají co dělat: podrážděnost, zlost, zasaženost.

Běžný postup tyto nálady ignorovat, postiženému domlouvat, pomáhá zřídka, naopak se tím tyto pocity ještě posílí. Na konci jsou pak všichni vyčerpáni a rozejdou se se špatnými výsledky i náladami. Proto vám navrhujeme vyzkoušenou lepší cestu:

Pojmenujte stručně pocity vašeho protějšku, např.

„Jste šokován, rozčarován, zraněn, rozezlen...“

„Máte pocit, že s vámi je neférově zacházeno, cítíte se ukřivděn, voděn za nos, nechán v úzkých...“

„To vás zlobí, zasahuje...“

Tento krok odbourává emoční bariéry, bere partnerovi tlak a ozřejmuje, že jste schopen vnímat jeho pocity. Samozřejmě zůstává vaším právem, mít na věc jiný názor. Rychle poznáte, jak atmosféra workshopů obzvláště v zátěžových situacích těží z vašeho jednání.

### **Doporučení k moderaci**

- Při velkém počtu účastníků je třeba aktivovat jejich sebekázeň-přesně dohodnout, kolik času bude čemu věnováno a to vizualizovat
- Oslabit restriktivní působení moderátorů tím, že sledování času pověříte někoho z pléna, aby on měl ostatní k dodržování časových relací
- Při přechodu mezi tématy je třeba změnu jasně vyhlásit
- Při použití tzv. metaplánových karet je třeba velikost písma přizpůsobit nejdelší vzdálenosti, ze které bude výsledek nahlížen-je třeba to názorně ukázat a zejména z počátku kontrolovat (lidé, kteří se snaží vyjádřit co nejvíce myšlenek, na to často zapomínají)
- Pokud se s kartami dále pracuje (řídí, přemísťujete apod.) je třeba ctít zásadu 1 karta rovná se jedna myšlenka; pokud se tak nestalo, požádat autora, aby druhou myšlenku replikoval na novou kartu
- Při komoderaci (dva moderátoři) je třeba stanovit, kdo vede a kdo sekunduje, aby se předešlo dvojkolejnosti postupu
- Při komoderaci vždy jeden sleduje dění (např. když druhý něco píše či jinak odvrací pozornost)
- Je třeba mít jednoduše a srozumitelně jasno, co je cílem dané činnosti; všechny dohady a odbočení od tématu je třeba rozsuzovat otázkou „A jak to poslouží našemu společnému cíli.“
- Očekáváte-li názorové střety, je na úvod nutné určit arbitra, který má právo diskusi ukončit a rozhodnout o event. Způsobu dořešení věci-je-li to jen trochu možné, má být rozhodčím sám moderátor.



**Kontrolní otázky k tématu č 9:**

- 27. Co je to pracovní tým?
- 28. Co znamená pracovní pozice role, status?
- 28. Jaké jsou výhody týmové práce?
- 30. Popište efektivní komunikaci v týmu.
- 31. Zásady prezentace manažera.