

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

PhDr. **Dana BERNARDOVÁ**, Ph.D.

Mgr. **Jelena KUBICOVÁ**

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: PhDr. Dana BERNARDOVÁ, Ph.D.

Mgr. Jelena KUBICOVÁ.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	7
Komunikační role manažera	8
1.1 Požadavky na komunikaci manažera	9
1.1.1 Role manažera	11
1.1.2 Kompetence v oblasti komunikace manažera	12
1.2 Principy úspěšnosti manažera	15
Působení osobnosti na komunikaci	18
2.1 Osobnost manažera	19
2.2 Sociální percepce	23
2.3 Sociální komunikace jako proces	24
2.4 Typologie osobnosti	25
2.5 Nároky na komunikaci manažera	27
Princip transakční analýzy v komunikaci manažera	30
3.1 Transakční analýza	31
3.2 Asertivita	35
3.2.1 Asertivní práva	38
3.2.2 Asertivní dovednosti	38
Princip motivace v komunikaci manažera	42
4.1 Motivace v komunikaci	43
Cíle	55
5.1 Formulování cílů	56
5.2 Stanovování priorit	59
5.3 Zadávání a přijímání úkolu	60
5.4 Delegování	62
Vedení k cílům	66
6.1 Hodnocení pracovních výkonů manažerem	67
6.2 Co to je zpětná vazba	69
6.2.1 Poskytování zpětné vazby	70
6.2.2 Podávání zpětné vazby v pracovním procesu	71

6.3	Vedení rozhovoru s pracovníkem o pracovních výkonech	74
6.3.1	Koučovací přístup v rozhovoru:	75
Technika vyjednávání		78
7.1	Jednání a vyjednávání	79
7.1.1	Základní postup při vyjednávání:	80
7.1.2	Důležité kroky k podpoře vlastního postavení při vyjednávání	81
7.2	Komunikační dovednosti pro vyjednávání	84
7.2.1	Zvládání námitek	84
7.2.2	Umění říkat „NE“	86
Typy vyjednávání		89
8.1	Typy vyjednávání	90
8.1.1	Poziční vyjednávání	91
8.1.2	Principiální vyjednávání	92
8.2	Struktura procesu vyjednávání při různých taktikách	93
8.3	Podmínky pro vyjednávání při různých taktikách	95
8.4	Vyjednávací dovednosti různých typů vyjednávání	96
Technika řízení diskuze		99
9.1	Řízená skupinová diskuze	100
9.2	Dovednosti pro vedení diskuse	102
9.2.1	Kladení otázek	102
9.2.2	Technika aktivního naslouchání	104
9.2.3	Konsensus	106
Vedení porad		109
10.1	Druhy porad	110
10.2	Účastníci porady	112
10.3	Průběh porady	113
10.4	Zápis z porady	115
Projevy selhání v komunikačních dovednostech		119
11.1	Chyby v komunikaci	120

11.2	Bariéry při dosahování cílů	120
	11.2.1 Odkládání	121
11.3	Nedostatky při využívání času	122
11.4	Překážky delegování	124
11.5	Nedostatek kreativity	125
	11.5.1 Bariéry kreativity:	126
Prezentování, prezentační dovednosti		130
12.1	Prezentace	131
12.2	Sebeprezentace	134
12.3	Struktura prezentace	135
12.4	Hodnocení, zpětná vazba	136

Úvod

Tento studijní text je určen studentům, kteří se připravují na svou profesní roli manažera, podnikatele. Výstižným označením významu I formy zpracování tohoto studijního textu je návod, jak uplatňovat manažerské techniky správně v praxi. Cílem textu není sdělovat teorii, ale zprostředkovat vám studentům sebenáhled na kvalitu používání komunikačních dovedností ve vaší praxi, dát vám příležitost promyslet si správné postupy, jak uplatňovat dovednosti manažera ve vaší praxi správně, umožnit vám i retrospektivně vyhodnotit a pojmenovat vaše vlastní prožitky z různých komunikačních situací, ke kterým vás v textu vedeme. Navržený způsob výuky není ani nácvikovým tréninkem. Nácviky jednotlivých dovedností jsou časově velmi náročné. Samotný rozbor vlastních zkušeností a navazující zprostředkování zážitků z různých komunikačních situací vám může ukázat realitu v novém světle a nasměrovat vaši pozornost žádoucím směrem. Samotný nácvik dovedností pak můžete přesunout do reálných situací, které prožíváte a řešíte v organizaci, kde pracujete, na pozici kterou zastáváte, tedy ve vaší vlastní praxi.

Text je souborem vybraných možností, jak správně postupovat v popisovaných situacích. Možných postupů je určitě více. Literatury popisující vhodné postupy v manažerských technikách je mnoho. Můžete si vybrat. Můžete se inspirovat zahraničními postupy od zahraničních autorů, můžete věřit postupům popsaným českými autory na základě zkušeností z českých organizací. Tento text klíčově vychází z literatury českých autorů, kteří čerpají ze své bohaté poradenské praxe v organizacích zde v ČR, dávají návody, jak jednat s pracovníky hlavně v podmínkách České republiky.

Otázky v textu jsou formulovány tak, abyste si jejich pomocí prověřili své vlastní používané postupy, analyzovali si je a nastavili si efektivnější postupy.

Tento text je pro vás návodem, jak se manažerským dovednostem zvláště v komunikační rovině učit. V životě si na základě vlastních zkušeností budete skládat vlastní mozaiku metod, postupů, jak řešit situace. Do té doby, vám tento text pomůže poměrně bezpečnými radami, které vás povedou správným směrem, budete-li se jimi řídit.

Kapitola 1

Komunikační role manažera



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat základní formy komunikace a požadavky na manažera;
- odlišit různé role manažera v komunikaci;
- popsat jednotlivé kompetence manažera pro efektivní komunikaci;
- popsat postup osobního rozvoje manažera.



Klíčová slova:

Komunikace, role manažera, kompetence manažera, principy úspěšné komunikace

1.1 Požadavky na komunikaci manažera

Mezi hlavní činnosti manažera patří zejména plánování úkolů a stanovování priorit, organizování a přidělování úkolů jednotlivým pracovníkům nebo útvarům organizace, vedení a motivování podřízených pracovníků a také kontrolování a vyhodnocování plnění úkolů ve srovnání se stanovenými cíli.¹ Pro plnění takových činností je pro každého manažera zapotřebí zejména schopnost správně a **efektivně komunikovat** s lidmi na různých úrovních, tedy tak, aby byla předávaná informace srozumitelná a vyvolala reakci, kterou očekáváme².

Každý člověk komunikuje a mnohdy si ani neuvědomuje, jaké informace vysílá. Správné komunikační schopnosti jsou zejména na pracovišti velmi důležité a úkolem manažera je komunikovat vždy jasně a efektivně, aby předešel napravování chyb, ke kterým mohlo dojít při špatné komunikaci.

V současné době existuje mnoho definic, které vymezují **pojem komunikace**: „Komunikací se rozumí vzájemná výměna myšlenek slovem, písmem nebo obrazem“³.

Potřeba sdělovat informace a dorozumívat se jsou základní potřebou nás lidí. Komunikace zahrnuje veškeré činnosti, které děláme a které doprovází mluvu: pohledy, postoj, pohyby, výraz v obličeji.⁴

Můžeme také vycházet z latinského pojmu *communis*, který znamená společný. Je zřejmé, že pro komunikaci je důležité si vzájemně vyměňovat myšlenky a sdílet informace. Čím více spolu sdílejí a mají společného, tím efektivnější je komunikace. Pokud naopak pracovníci narazí na určité odlišnosti, nemají dostatek informací, může docházet ke komunikačním problémům, nepochopení nebo konfliktům. K tomu může také dojít, pokud se vyjádříme nesrozumitelně, použijeme špatný výraz. Z tohoto důvodu je velmi důležité umět **naslouchat druhé straně a správně reagovat, ptát se**, pokud něčemu nerozumíme a ujišťovat se, zda jsme druhého člověka pochopili správně kontrolními otázkami např. „Vy si tedy myslíte, že...“, „Chápu správně, že chcete...“.⁵

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

² POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

³ PETERS-KÜHLINGER, G. A J. FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíjte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 2007, str. 36.

⁴ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

⁵ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.

V komunikaci manažera je taktéž velmi důležité **působit pozitivně** na své okolí a hledat pozitivní stránky v každé situaci. Vhodné zvolení pozitivních slov „*zvládnete, stihnete, umíte ...*“ a kladná vyjádření „*Věřím, že si najdete čas...*“ pomohou manažerovi usnadnit prosazování názorů.⁶

Komunikace je svou povahou komplexní proces. Všichni komunikují. Otázka je: jak úspěšně? Komunikace by byla jednodušší a snadnější, kdybychom se krok za krokem mohli řídit definovaným postupem zaručujícím úspěšnou komunikaci. Bohužel žádný takový postup nebo soubor technik neexistuje. Komunikace je interaktivní, neustále probíhající postup, jehož průběh závisí na konkrétní situaci a lidech. Co však můžeme, je pochopit určité zákonitosti v průběhu komunikace, seznámit se s technikami komunikace, učit se a rozvíjet komunikační dovednosti. Komunikační dovednosti jsou obecnou potřebou všech manažerů a pracovníků všech firem.⁷

Proces mezi komunikujícími osobami nelze v reálných situacích chápat zjednodušeně - jako lineární proces. Nikdy nedojde k absolutně přesnému přenosu, kdy vnímané sdělení a následné chování je kopií původního stimulu.⁸

Co všechno je třeba v komunikaci s lidmi zvládat:⁹

- **Odhadnout lidi** - první dojem by neměl být přeceňován, přesto mnohému napoví.
- **Naslouchat** - umění naslouchat přináší nejen informace, ale pomáhá vytvářet atmosféru důvěry mezi partnery. Naslouchat znamená slyšet, pochopit a dát do souvislostí.
- **Vcítit se do druhých, pochopit jejich situaci, potřeby a zájmy (empatie)** - získáváme tak cenné informace pro jednání s lidmi, budujeme vztah důvěry a „spřízněnosti“.
- **Klást otázky** - vhodně položená otázka není jen cestou k další informaci, ale povzbuzením, potvrzením zájmu, nabídkou partnerství. Naopak nevhodná otázka může pracovníka zranit nebo na vás prozradit věci, které jste původně sdělit ani nechtěli.
- **Verbální komunikaci** – tj. používání specifického znakového systému (řeči a písma)
- **Rozumět gestům, znát řeč těla** - ta často prozradí víc než dlouhý projev.

⁶ Tamtéž.

⁷ Tamtéž.

⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

⁹ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 2008.

- **Pracovat s emocemi** - ovládat emoce, nenechat se „vytočit“ je pro každého manažera důležitá dovednost. Neznamena to v sobě potlačit spontánnost a bezprostřednost. Být sám sebou je většinou výhodnější než zaujímat naučené pózy.
- **Ovládat prostředí** - prostředí, v němž se s pracovníky setkáváme, má nesporný vliv na průběh a výsledek našeho jednání. Schopnost nalézt vhodné prostředí pro daný typ jednání, odolnost proti rušivým vlivům a optimální využití daných podmínek patří mezi přednosti dobrého manažera.
- **Prezentovat vlastní názory a rozhodnutí** - forma, jakou předáváme své myšlenky, je stejně důležitá jako jejich obsah. Často právě forma určuje, zda si získáme respekt a důvěru pracovníků či zda získáme dostatečnou podporu pro realizaci našich rozhodnutí.
- **Vyjednávat a konstruktivně řešit konflikty** - jedná se o komplexní dovednosti, kterým bude věnována samostatná kapitola.
- **Poskytování zpětné vazby**: zpětná vazba může mít formu pochvaly i konstruktivní kritiky, může být využita také k motivaci pracovníků k lepším výkonům.

1.1.1 Role manažera

Aby mohl manažer vykonávat své poslání, je mu v organizaci vytvořen formální status, to znamená soubor pravomocí a dalších znaků vymezujících jeho postavení v organizaci. Ke skutečnému naplňování smyslu své práce musí umět zastávat více funkcí vůči svým podřízeným (i celé organizaci) - **manažerských rolí**.¹⁰

To znamená, že manažer musí v první řadě umět vstoupit do kontaktu s lidmi okolo něj (interpersonální role), musí umět předávat jim a získávat od nich informace (informační role) na základě těchto informací umět rozhodovat (rozhodovací role), dosažená rozhodnutí musí umět zorganizovat pro realizaci (organizační role) a lidi kolem sebe motivovat k realizaci rozhodnutí (motivační role).

Interpersonální role

Při naplňování této role manažer pracuje na budování svého týmu - vybírá své lidi, ovlivňuje své podřízené i spolupracovníky, vyjednává podmínky realizace rozhodnutí, řeší situace v mezilidských vztazích, používá nějaký styl vedení lidí, sestavuje a buduje pracovní skupiny.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Informační role

V této roli manažer zprostředkovává informace podřízených a spolupracovníkům nejrůznějšími způsoby – dávání úkolů, delegování, vedení porad, hodnocení pracovního výkonu podřízených, prezentování vlastních názorů, návrhů a opatření.

Rozhodovací role

K této roli patří různé způsoby přijímání nových rozhodnutí o pracovních cílech a způsobech jejich realizace. Manažer musí ovládat techniky přijímání rozhodnutí s využitím skupinových aktivit se svými podřízenými, musí umět vést individuální rozhovory s odborníky ve svém týmu, musí ovládat komunikační techniky navozující atmosféru kreativity a hledání řešení.

Organizační role

V této roli musí manažer umět plánovat, odhadovat rizika, připravovat alternativní plány, realizovat změny, kontrolovat průběh realizace zadaných úkolů, ale i vybírat pracovníky, zapojovat je do aktivit, pracovat na jejich osobním rozvoji, být jim osobně koučem, mentorem.

Motivační role

V této roli manažer poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě pracovního výkonu, deleguje nebo dává úkoly podle schopností pracovníků, vede rozhovory, upravuje pracovní náplň, odměňuje.

Všechny role manažera jsou založeny na schopnosti manažera kvalitně komunikovat s pracovníky.

1.1.2 Kompetence v oblasti komunikace manažera

Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. Takové nároky kladené na manažery se nazývají **manažerské kompetence**. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice.

Definovat přesně sestavu vlastností úspěšného manažera nebo jeden typ osobnosti úspěšného manažera nelze. Mezi úspěšnými manažery lze najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. To, co lze, je vymezit širší modely manažerských kompetencí – projevů osobnosti, znalostí a doved-

ností, které jsou typičtější pro kvalitní výkon pozice manažera, na kterých jsou založeny klíčové manažerské postupy. Příkladem může být následující přehled kvalit úspěšného manažera podle Bedrnové a Nového:¹¹

- Pracovní a osobní kompetence (způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace)
- Sociální kompetence (způsobilost vhodně se prosadit)
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy)
- Pracovní ochota a výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě)
- Vyšší hladina aspirací a volního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů)
- Schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost)
- Rozvinuté etické a estetické cítění (tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání)
- Tvořivost (schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení)
- Pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti)
- Smysl pro humor (schopnost nadhledu s citem pro proporce)
- Ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje)

F. Bělohlávek sestavil seznam kompetencí, který je rozčleněn na jednotlivé oblasti:¹²

- a. **Způsob myšlení, kam patří** koncepční myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení, schopnost analýzy
- b. **Vlastnosti osobnosti, kam náleží** průbojnost, asertivita, citová stabilita, spolehlivost, vytrvalost, energie, pohotovost.
- c. **Postoje, kam náleží** orientace v nejistotě, orientace na zákazníka, orientace na výkon, tvořivost, kreativita.
- d. **Odborné znalosti, kam náleží** znalosti managementu a marketingu, znalost ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti, znalost informační technologie.

¹¹ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

¹² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 2016.

- e. **Praktické dovednosti, kam náleží** jazykové znalosti, práce s počítačem, praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti a sebeprezentace, dovednost vedení lidí a motivování.

Manažer se se uvedenými schopnostmi nerodí. Může jich ale mnohých kvalit dosáhnout svým cíleným osobním rozvojem. Aby tyto změny byly u manažera trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené podle následujících kroků¹³:

- **Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera**

Jedná se o zjištění kvalit potřebných k výkonu práce manažera a porovnání se stávající úrovní kompetencí manažera. Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera se nazývá vzdělávací (rozvojovou) potřebou.

- **Plán rozvoje**

Individuální plán rozvoje zahrnuje zejména stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět, a časový harmonogram.

- **Realizace**

Rozvoj manažera může být realizován metodami získávání zkušeností a vzdělávání. Nejčastěji užívanými metodami jsou koučing, trénink dovedností, stínování nebo mentoring. Získávání zkušeností se odehrává při práci. Jedná se o rozvoj manažera prostřednictvím plnění pracovních úkolů, během kterého dochází zejména k rozvoji dovedností, ale i rozšiřování znalostí. Často se tak děje poměrně pomalu a za cenu chyb, které je ale třeba chápat jako cenný zdroj poučení.

Cílem rozvoje manažera je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, ale i dovednostech a postojích. Proto je vhodnou metodou i klasické vzdělávání, které spočívá především v předávání potřebných informací a možnosti realizovat se metodou sebevzdělávání nebo vzdělávacích programů.

- **Hodnocení**

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnávány s cíli a je posouzena také změna úrovně kompetencí. Změna se nejlépe projeví ve změnách výkonu manažera. Hodnocení se stává také podkladem pro plánování dalšího rozvoje manažera.

¹³ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

1.2 Principy úspěšnosti manažera

Komunikace na pracovišti je velmi komplexní proces. Manažer potřebuje s ostatními pracovníky vést efektivní dialogy a získávat od nich podněty pro další rozhodování. K tomu, aby komunikace zejména s podřízenými fungovala vzájemně, je zapotřebí otevřená komunikace. Aby v komunikaci nedocházelo k osobním útokům nebo obviňování při řešení problémů, je zapotřebí respektovat konkrétní principy komunikace.

Mezi hlavní principy úspěšné komunikace patří ^{14,15}:

- **Přímost:** férová, pravdivá komunikace zaměřená na informace, odrážející realitu. Jednotliví účastníci se nesnaží manipulovat s druhou stranou, brání se předsudkům. Vyjadřují to, co ví, co si myslí, co potřebují. Díky takové komunikaci vzniká mezi jednotlivými účastníky důvěra.
- **Respekt:** Ke druhé osobě musíme v komunikaci přistupovat s respektem a totéž očekáváme. V komunikaci musíme druhého poslouchat, dát mu prostor vyjádřit svůj názor a pocity a vzít v úvahu i jiný, odlišný názor.
- **Společná odpovědnost:** Odpovědnost za úspěšnou komunikaci, která vede ke zlepšení plnění stanovených cílů, nenesou pouze manažeři, ale obě strany. Nelze pouze předpokládat, že druhá strana zná náš pohled na věc, zná odpověď na všechny otázky. Jednotliví účastníci komunikace jsou na sobě závislí a nesou společnou odpovědnost.
- **Zacílení:** Komunikace musí být zaměřená na konkrétní cíl, vědomá a záměrná. V pracovním prostředí je komunikace zaměřená zejména na řešení pracovních problémů. Vzájemnou diskusí mohou vzniknout nové přístupy k řešení problémů, změny cíle.
- **Přizpůsobení se osobnosti druhého pracovníka:** zohlednění typu osobnosti pracovníka při komunikaci (viz kapitola 2).
- **Firemní kultura:** důležitou roli v komunikaci hraje i prostředí dané firmy, tj. pravidla pro komunikaci, chování, zvyklosti, uznávané hodnoty, působení navenek.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 2016.

¹⁵ MCLAGAN, P. A. a P. KREMBBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1998.



Manažerská komunikace je cílený a řízený proces, který neprobíhá nahodile. V průběhu komunikace musí mít manažer na vědomí, že zastává v organizaci jako manažer různé role. Role manažera v komunikaci je velmi důležitá, musí mít na vědomí, že nese zodpovědnost za komunikaci se spolupracovníky a společné dosahování pracovních cílů. Pro efektivní komunikaci musí manažer neustále rozvíjet své kompetence, které využívá při každodenním kontaktu s pracovníky a řešení úkolů. Mezi tyto kompetence patří zejména rozvoj různých způsobů myšlení, osobnosti manažera, jeho postoje, odborné znalosti i praktické dovednosti. Při své práci musí manažer taktéž respektovat principy úspěšné komunikace a nepovyšovat se nad své podřízené.



1. Popište role a nezbytné kompetence manažera ve vaší společnosti. Napište své názory:
 - Jaký je účel manažerské činnosti pro vaši společnost?
 - Jakou roli má manažerská činnost ve vaší společnosti mezi ostatními jejími činnostmi?
 - Co zákazník od manažera požaduje a očekává?
 - Jaké kompetence – dovednosti, znalosti, vlastnosti manažer ve vaší společnosti potřebuje?
2. Ve společnosti XY nastupuje Vám na oddělení mladý pracovník, absolvent bakalářského studia ekonomiky a managementu na pozici vedoucího obchodních zástupců. Popište, jak byste sestavili jeho individuální plán manažerské přípravy. Popište identifikovaný obsah manažerské přípravy zaměřený na seznámení s rolí manažera a rozvoj komunikačních dovedností. Použijte postup dle systematického přístupu ke vzdělávání.



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.

- [6] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [7] BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [8] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.

Doporučená literatura:

- [9] MCLAGAN, P. A. a P. KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
- [10] PETERS-KÜHLINGER, G. a J. FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvířte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

Kapitola 2

Působení osobnosti na komunikaci



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat osobnost manažera, jeho schopnosti, znalosti, dovednosti, znalosti, potřeby, motivy, postoje, hodnoty,
- definovat pojem sociální percepce a omyly při vnímání a hodnocení druhých lidí,
- definovat komunikaci jako sociální proces,
- rozpoznat různé typy pracovníků a chápat odlišnosti mezi nimi,
- popsat nároky na komunikaci manažera s ohledem na ovlivňování různých typů lidí.



Klíčová slova:

Osobnost manažera, sociální percepce, typologie osobnosti, nároky na komunikaci

2.1 Osobnost manažera

1. **Osobnost** je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.

Poznání osobnosti manažera umožňuje¹⁶:

- předvídat nebo dodatečně vysvětlovat jeho chování v různých situacích,
- hledat pro něj adekvátní způsob motivace,
- odhadovat jeho profesionální úspěšnost v různých funkcích,
- poznat potenciál manažera pro výkon jeho pracovní činnosti

Pro výkon pracovních pozic, což výkon manažera je, nás zajímá tzv. osobní potenciál. **Osobní potenciál** je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud má pracovník potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout. Potenciál není stabilní, s novými úkoly, zkušenostmi se zvyšuje i potenciál člověka. Potenciál manažera, obdobně, jako v předcházející kapitole kompetence manažera, je tvořen rysy, jako jsou¹⁷:

- schopnosti, dovednosti a znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty.

Osobnost člověka, tedy i potenciál manažera, formují **tři skupiny faktorů¹⁸**:

- faktory biologické - genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů,

¹⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

¹⁷ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

¹⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

- faktory sociální - působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny,
- faktory kulturní - kultura národa a společenské skupiny - zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd.

Čím jsou charakteristické jednotlivé složky potenciálu, a jak ovlivňují budoucí kompetence manažera? Na to odpovídá Bělohlávek:¹⁹

2. Schopnosti

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována, a tak se rozvíjí - vzniká schopnost.

Schopnosti lze odlišovat **rozumové** (intelektuální, důležité pro řešení problémů), **mechanické** (pořadí vztahů mezi předměty a manipulaci s jejich částmi, důležité pro technickou odbornost manažera) a také **psychomotorické** (zručnost, koordinace a manipulační schopnosti). Pro manažera mají klíčový význam především rozumové schopnosti, a to:

- koncepční (strategické) myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení.

3. Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především **odborné znalosti** (strojírenství, stavebnictví atd.) a **znalost managementu** (obecné znalosti řízení).

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. U manažera jde zejména o **organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání**.

Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí. Lze je získat jedině praxí.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

4. **Vlastnosti osobnosti** vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Pro manažera jsou významné vlastnosti:

Dominance znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Dominantní manažer dokáže prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonat nejrůznější překážky. Takové vedení však má může mít i nežádoucí důsledky - snižuje motivaci mnohých pracovníků, vyvolává v nich pocit nedocení a v nepřítomnosti manažera vede k zahálení a odbývání práce. Opakem dominance je submisivnost (poddajnost), která spočívá v ochotě jedince neustále se podřizovat názorům a přáním ostatních.

Asertivita by snad mohla být chápána jako přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá jistou úroveň osobní vyzrálosti. Asertivní jedinec využívá řady tzv. asertivních práv (více viz kap. 3).

Emocionální labilita (neuroticismus) může mít různé formy: nedostatek sebejistoty, přílišná opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost, snadné rozrušení atd. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika. Každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu - přemíra úkolů, manipulace s vysokými finančními obnosy, ohrožení konkurencí, jednání s nepříjemnými lidmi, boj o svou pozici - a předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání.

Extroverze znamená orientaci na vnější svět, na lidi, na společnost, na rozdíl od introverze, která znamená stažení do sebe.

Volní vlastnosti zahrnují vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrolu. Jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí.

1. **Motivy a potřeby jsou důvody**, které vedou lidi k určitému jednání. Také u manažerů jsou to pohnutky jednání. David McClelland se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými typy lidí:²⁰

- vysokou potřebou výkonu: touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěži s ostatními a překonávání ostatních.
- vysokou potřebou přátelství: vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1994.

- vysokou potřebou moci: snaha řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný.
2. **Postoje** vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Pro úspěch manažera jsou zvláště významné postoje jako orientace na výkon, na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě - loajalita.
 3. **Hodnoty** jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem - preferovaným okruhem hodnot - které se projevují v kariérovém zaměření. Pro manažera jsou důležité zvláště sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnita, pomoc), politické hodnoty (moc, vliv, uznání), morální principy, pravdivost, chápání hodnoty peněz nebo zboží.

4. Zvláštní dimenze osobnosti

Praktické zkušenosti ukázaly, že osobnost vykazuje řadu rysů, které lze obtížně zařadit mezi jiné kategorie.

Místo kontroly vyjadřuje, nakolik lidé cítí, že věci, které se dějí okolo nich, jsou výsledkem jejich vlastní aktivity. Lidé s vnitřním místem kontroly se domnívají, že kontrolují své okolí, a dění v okolním světě připisují svým vlastním zásluhám či chybám. Lidé s vnějším místem kontroly vidí příčinu svých úspěchů či nezdarů v okolí. Pracovníci s vnitřním místem kontroly bývají více motivováni a jako manažeři jsou úspěšnější, protože se dění okolo sebe snaží aktivně ovlivňovat.

Orientace v nejistotě - v dnešní době musí manažer umět zpracovávat nevídané množství údajů, které navíc podléhají permanentním změnám. Zejména pro manažery je proto důležitá tolerance vůči nejistotě, schopnost vybrat (nebo spíše vycítit) podstatné informace, přehlížet nedůležité a dělat přiměřená rozhodnutí.

Kreativita (tvořivost) spočívá v hledání a přijímání netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních.²¹

²¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

2.2 Sociální percepce

Sociální percepce označuje sociální podmíněnost vnímání, závislost vnímání na sociálních faktorech a na sociální zkušenosti. Řčení, že „vnímáme svět brýlemi svých zkušeností“ potvrzuje, že každý člověk vidí věci jinak, závisí to na jeho individuální zkušenosti získané v průběhu života v určitém prostředí. Vnímání je podmíněno sociálně a je určitým druhem kompromisu mezi tím, co se skutečně v okolním světě nachází a tím, co člověk prostřednictvím zkušenosti očekává. Mezi základní zdroje pro utváření adekvátní percepce, patří takové zdroje, jako je chování, situační kontext, verbální obsahy, neverbální klíče jako základní zdroje informací.²²

Utváření percepčních soudů je ovlivněno těmito faktory: věk, rozdíly mezi pohlavím, osobnostní rysy, inteligence, popularita a sociální efektivita, vliv profese a profesionálního zaměření.

Při vnímání a následném hodnocení druhých lidí se však často dopouštíme mnoha omylů a nepřesností²³.

- **Efekt pořadí** - projevuje se buď jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém a na základě vlastního pozorování si sami děláme úsudky o dalších jeho charakteristikách, anebo jako přehnaný vliv posledního dojmu. Svě chování řídíme pak těmito odhady.
- **Haló efekt** – vyjadřuje skutečnost, že se pozorovatel nechal ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka a přenáší ho i do dalších jeho charakteristik, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu.
- **Stereotyp** – představuje tendenci připisovat druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do nějaké sociální skupiny. Kritéria bývají např. etnická, národnostní, věková, profesní.
- **Projekce** – představuje tendenci promítat si své vlastní rysy do druhých lidí, připisovat jim vlastní pocity či motivy.

²² POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

²³ Tamtéž.

Má-li manažer jednat s pracovníky profesionálně, potřebuje se naučit vnímat projevy pracovníků v kontextu prostředí, které na pracovníky působí, současně by neměl podléhat jmenovaným chybám ve vnímání druhých lidí.

Základní dovedností manažera je ovládnutí **sociální komunikace** a správné používání jejích různých podob. Další důležitou dovedností je tzv. empatie. **Empatie**, je schopnost vcítit se do druhého, umožňuje zjistit pocity a hodnoty a ověřit si, zda jsou vnímány v souladu s jejich běžnou interpretací. Schopnost empatie manažera je dovednost manažera zřetelně ověřit pozorované nebo sdělené zkušenosti, pocity a hodnoty.²⁴

2.3 Sociální komunikace jako proces

Slovo **komunikace** v nejobecnějším pojetí označuje **jakýkoliv přenos**. Budeme-li hovořit o **interpersonální (mezilidské) komunikaci**, pak se jedná o **přenos informací mezi lidmi**, a to jakýmkoliv způsobem. Komunikaci je možno definovat jako přenos myšlenek, představ a pocitů, uskutečňovaný prostřednictvím mluveného slova, nasloucháním, psaného projevu, různých činností, chování a jednání, postojů, obrazových sdělení, znaků a symbolů²⁵.

Složky struktury komunikace²⁶:

- komunikátor – osoba, od které vychází sdělení
- komunikant – osoba, která sdělení přijímá
- komuniké – obsah sdělení
- komunikační kanál – způsob předávání komuniké
- psychický účinek přijatého komuniké
- *Komunikační šum* jako nedílná a specifická složka procesu komunikace

Pro praktické využití je velmi důležité navázat s pracovníkem dobrý vztah. Komunikace je interakcí, kdy **komunikátor** velmi ovlivňuje svým přístupem odezvu **komunikanta**, která téměř vždy následuje.

²⁴ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

²⁵ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

²⁶ Tamtéž.

Reciprocita je základem strategie komunikace, v pracovním styku je pak neméně důležitá i motivace k dosažení kladného výsledku. Zvláště důležité je počítat s reciprocitou ve stresových situacích.



Obr. 1 Reciprocita v komunikaci²⁷

2.4 Typologie osobnosti

Chápání odlišností mezi lidmi může manažerovi pomoci v porozumění chování pracovníků. V některých případech mohou vznikat problémy, pokud lidé nerozumí tomu, proč jsou někteří lidé pomalí, jiné můžeme vnímat spíše jako příliš rychlé, příliš emocionální, nebo naopak velmi chladné a uzavřené. Z tohoto důvodu je zapotřebí rozlišovat **čtyři základní typy lidí**²⁸:

- **analytičtí:** jsou logičtí a systematictí, pečlivě vyhledávají a třídí fakta.
- **řídící:** jsou pohotoví, věcní, efektivní a mají rychlý úsudek.
- **přátelští:** rádi vycházejí ostatním vstříc, pomáhají.
- **expresivní:** jsou plní energie, nápadití a umí ostatní přesvědčit.

Pro posouzení typu člověka je zapotřebí rozlišovat²⁹:

- **komunikační zaměření:** existují lidé naslouchající, kteří jsou tiší, mnoho nenamluví, jsou rozvážní, používají omezeně mimiku a gestikulaci. Naopak lidé mluvící jsou část při hovoru hluční, nenechávají druhého domluvit, mimika jejich gesta jsou výraznější.
- **citovost versus rozumovost:** rozumově založení lidé spoléhají na argumentaci, jejich sdělení je logicky uspořádané. Naopak citově založení lidé mluví o svých pocitech, přeskakují od jednoho tématu k druhému.

²⁷ VYKOPALOVÁ, H. Komunikace ve veřejné správě. 2005.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. 2003.

²⁹ Tamtéž.

- **jaký člověk určitě není:** pokud si nejsme jistí při odhadnutí typu člověka, v takovém případě ho lze zařadit do opačného typu. Opak k analytikovi je expresivní typ, k řídicímu typu přátelský typ.
- **Zohledňujeme více vodítek:** málokdo je pouze jedním z vyhrazených typů, často se vlastnosti kombinují, některý typ ale zůstává dominantní. Proto je důležité zkoumat typ člověka z více pohledů a při různých situacích.

Někdo může být tzv. smíšený typ, který kombinuje uvedené typy. Existují také lidé, kteří jsou schopni předstírat jiný typ, například při výběrovém řízení, aby lépe odpovídali pracovní pozici, nebo při navazování kontaktů a obchodních jednání, kdy se snaží více přiblížit osobě, se kterou komunikuje. Je jednodušší ovlivňovat to, co říkáme, ale neverbální komunikace (mimika, gesta) mohou pomoci odhalit pravý typ člověka.³⁰

K určení a klasifikaci typů pracovníků jsou často využívány konkrétní metody, jednou z nejčastěji používaných metod je typologie dle **MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator).³¹ Tato typologie rozlišuje šestnáct osobnostních typů na základě kombinací čtyř dvojic různých písmen, které označují konkrétní charakteristiku³²:

- **E – extraverze** (extraversion) versus **I – introverze** (introversion)
- **S – smysly** (sensing) versus **N – iNtuice** (intuition)
- **T – myšlení** (thinking) versus **F – cítění** (feeling)
- **P – vnímání** (perceivin) versus **J – usuzování** (judging)

Konkrétní typ osobnosti lze zjistit na základě testu. Jednotlivé možné typy jsou následující³³:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

³⁰ Tamtéž.

³¹ ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?. 1996.

³² Tamtéž.

³³ Tamtéž.

Pro manažera je důležité rozlišovat různé typy osobnosti a umět s nimi jednat. Každý typ osobnosti je jiným způsobem motivovatelný, jinak ovlivnitelný, projevuje se verbálně a neverbálně jiným způsobem. Znalost jednání s různými typy je důležitou dovedností v komunikaci manažera.

2.5 Nároky na komunikaci manažera

Jak ovlivnit různé typy lidí³⁴

Komunikace s různými typy lidí vyžaduje specifický přístup ke každému z nich. Mezi hlavní zásady úspěšného působení na různé typy lidí patří:

1. **Příprava na jednání:** je důležitá zejména při komunikaci s analytickými typy, je nutné seznámit se s tématem a předvídat argumenty, doložit grafy, přehledy, detailními informacemi. Řídící typ očekává spíše kratší souhrnný výtah. Pokud by partner viděl nepřipravenost, hrozí, že přestane mít zájem problém řešit. Naopak pro jednání s expresivními a přátelskými lidmi není taková příprava nutná.
2. **Začátek jednání odpovídá mentalitě partnera:** v případě jednání s analytikem začneme revizí faktů. Řídící typ chce přejít k jádru věci, protože se nerad něčím zdržuje. Přátelský typ naopak potřebuje začít neformální konverzací o koníčcích, rodině apod. Při jednání s expresivním typem je zapotřebí trpělivě vyslechnout jeho úžasné nápady. Přátelský a expresivní typ potěší malé drobnosti jako pohlednice, fotografie, které se vztahují k jejich zájmům a poslouží k navození neformálních vztahů.
3. **Jednání směřuje k cíli:** je zapotřebí dojít k řešení problému. Řídící typ sám směřuje co nejdříve k nalezení řešení. V ostatních případech je zapotřebí vést vpřed, aby se analytici nezdržovali podrobnostmi, přátelské typy konverzaci o své rodině a expresivní typy svým fantaziím a snům.
4. **Volení správných argumentů:** Vhodnými argumenty pro analytika jsou fakta a logické úsudky. Řídící typ zaujme praktické uplatnění návrhu. Přátelský typ se bude zajímat o to, jakým způsobem řešení prospěje nebo uškodí ostatním lidem. Expresivní typ ocení, pokud budou argumenty v souladu s jeho idejemi, názorem.
5. **Opatrné zacházení s autoritami:** analytický typ neakceptuje jiný názor, dokud si ho sám neověří. Pro řídící typ jsou autoritou praktici, kteří mají s určitým problémem zkušenosti. Přátelský typ ocení většinu autorit, naopak expresivní typ spoléhá na vlastní autoritu.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. 2003.

Opět platí, že je obtížné najít vyhraněný typ. Přátelský nebo analytický typ nebude mít čas si povídat, pokud bude právě někam spěchat. Jednání v takových situacích vyžaduje vcítění a pružnost. Existují také lidé, kteří mají ke všem ostatním typům stejně blízko a je zapotřebí s nimi při jednání improvizovat. Svoji roli hraje i čas, kdy bude v některých případech nutné rychle najít řešení bez ohledu na různé typy lidí, kteří se mohou potom cítit ukřivděně. Nicméně v krizových situacích je zapotřebí jednat rychle a ujasnit si priority.³⁵

Σ

Osobnost manažera tvoří psychické rysy, které ovlivňují jeho chování. Osobnost manažera proto hraje v komunikaci důležitou roli. Poznání vlastní osobnosti, jeho schopností, znalostí, dovedností, znalostí, potřeby, motivů, postojů a hodnot umožňuje předpokládat a chápat vlastní chování v různých situacích. Nalézt to, co manažera motivuje, odhadnout vhodné pracovní zařazení a poznat vlastní potenciál. Poznání vlastního chování vede k lepšímu chápání ostatních pracovníků a komunikaci s nimi. Komunikace je sociální proces, kdy dochází k přenosu informací mezi jednotlivými účastníky komunikace a který je ovlivňován dalšími faktory. V průběhu sociální komunikace (sociální percepce) se manažer musí vědomě vyhýbat předsudkům v komunikaci, které mohou ovlivnit jeho vnímání v komunikaci s ostatními pracovníky (efekt pořadí, haló efekt, stereotyp, projekce). Pro pochopení vlastního chování i chování různých lidí pomáhá schopnost rozlišovat mezi různými typy lidí (analytičtí, řídicí, přátelští, expresivní). Na základě tohoto poznání poté manažer přistupuje k různým typům odlišně a zohledňuje typ lidí při komunikaci s nimi a jejich ovlivňování.

?

HODNOCENÍ VLASTNÍCH SCHOPNOSTÍ

1. Přepište si do tabulky své osobní kvality manažera a použijte tuto hodnotící škálu:

- 10 – 9 Toto chování se u mě projevuje **trvale**
- 8 – 7 Toto chování se u mě projevuje **velmi často**
- 6 – 5 Toto chování se u mě projevuje **pravidelně**
- 4 – 3 Toto chování se u mě projevuje **příležitostně**
- 2 – 1 Toto chování se u mě **neprojevuje**
- N Dosud jsem **neměl příležitost** zachovat se tímto způsobem

³⁵ Tamtéž.

U každé schopnosti zakroužkujte číslo, které nejlépe vystihuje vaše vnímání vašeho chování.

SCHOPNOST	ŠKÁLA HODNOCENÍ										
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Chyby a omyly v poznávání a posuzování lidí – jmenujte konkrétní projevy z vaší praxe, které si uvědomujete:

- první dojem:
- haló efekt:
- efekt první a poslední informace – pořadí:
- projekce:



Literatura k tématu:

- [1] BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [6] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- [7] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [8] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.

Kapitola 3

Princip transakční analýzy v komunikaci manažera



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Definovat metodu transakční analýzy a její složky,
- popsat asertivní jednání a odlišit ho od projevů pasivního a agresivního jednání,
- vyjmenovat asertivní práva,
- popsat důležité asertivní dovednosti v komunikaci.



Klíčová slova:

Transakční analýza, asertivita, asertivní práva, asertivní dovednosti

3.1 Transakční analýza

Transakční analýza je psychoanalytická metoda, která popisuje osobnost a životního scénář člověka. Jedná se o způsob vysvětlení vnitřní dynamiky a emocionální složky člověka.³⁶

Analýza = Rozbor

Transakce = Já dám podnět, Ty na tento podnět reaguješ

Já něco řeknu, Ty něco odpovíš

Teorie transakční analýzy může být vhodnou pomůckou pro manažera při identifikaci vhodného způsobu jednání, při práci s emocemi a vlastními postoji k jiným pracovníkům.

Tato teorie je založena na tom, že ve všech lidech existují tři stavy bytí³⁷. Účelem Transakční analýzy je zjistit, která část člověka – Rodič, Dospělý, Dítě - je původcem podnětu a reakce. To můžeme soudit podle mnoha znaků: použitá slova, tón hlasu, gesta a výraz tváře.

Rodič

Rodič představuje obrovskou sbírku nezpochybnitelných vnějších událostí vnímaných člověkem v období od narození do pěti let věku. V Rodiči jsou zaznamenána všechna pravidla, zákony, příkazy a zákazy, které dítě slyšelo od rodičů a vidělo v jejich životě.

Dítě

Zatímco se nahrávají vnější události jako soubor dat, kterým říkáme Rodič, ve stejnou dobu (tedy od narození do pěti let) vzniká i jiná nahrávka. Jedná se o vnitřní události – reakce dítěte na to, co vidí a slyší. Většinou těchto nahrávek jsou pocity.

Dospělý

Přibližně ve věku deseti měsíců dítě zjišťuje, že je schopno provést něco vědomě podle své původní myšlenky. Tato sebeaktualizace je počátkem Dospělého. Informace v Dospělém se shromažďují jako výsledek schopnosti zjišťovat, jaký je v životě rozdíl mezi naučenou představou o životě v Rodiči

³⁶ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2009

³⁷ Tamtéž.

a pocitovou představou o životě v Dítěti. Dospělý se vyvíjí jako myšlenková představa o životě založená na sběru informací a jejich zpracování.

V dospělosti tedy má každý člověk při svém jednání k dispozici tři možné stavy svého já³⁸:

RODIČ (Ro)³⁹ – člověk v tomto modelu chování ochraňuje, ví, pečuje, kárá, trestá, nabádá, hlásá pravdy, hodnotí, nese tradici, zakazuje; podle míry emotivity může být Rodič kritický nebo pečující.

- **Neverbální znaky:** zamračený, přísný výraz, zhrožený pohled, sevřené rty, potřásání hlavou, vzdychání, vztyčený ukazováček, lomení rukama, ruce v bok, hlazení druhého po hlavě, nabádavá, ochranná gesta (pečujícího Rodiče).
- **Verbální znaky:** fráze typu „Zapiš si za uši...“; „Kolikrát ti to mám říkat?“; „Měl bys...“; „Na tvém místě bych...“. Hojně využívání slov jako: zase, opět, nikdy, někdy, vždycky, laskavě, konečně.

DOSPĚLÝ (Do)⁴⁰ - člověk v tomto modelu chování pracuje, dělá dohody, myslí, řeší, umí, zařizuje, jedná, nezávisle usiluje o objektivitu;

- **Neverbální znaky:** zrcadlení (empatie), uměřená gesta, klidná mimika, ale v neustálém pohybu, živé projevy, čitelné emoce.
- **Verbální znaky:** slova jako, proč, jaký, kde, kdo, kdy, jak, kolik, jakým způsobem, srovnatelný, pravda, lež, pravděpodobný, možný, neznámý, objektivní, myslím, aha, teoreticky vzato, za předpokladu, že. Obraty signalizující přemýšlení, vědomí neurčitosti.

DÍTĚ (Dí)⁴¹ - člověk v tomto modelu chování pociťuje, raduje se, zlobí, truceje, pláče, bojí se, trpí nejistotou, nemyslí, chce, prožívá; přirozené projevy ukazující spontánnost v chování je tzv. neadaptované Dítě, stejně emotivní projevy jako snaha vyhovět pravidlům, je tzv. adaptované dítě.

- Neverbální znaky mají u Dítěte větší prostor, protože prvotní reakce na svět byly neverbální. Jde tedy například o: slzy, třesoucí se ret, křivení úst, hněvivé výbuchy, koulení očima, krčení rameny, sklopené oči, provokování, radost, smích, hlášení se o slovo, okusování nehtů, kroucení se apod.

³⁸ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

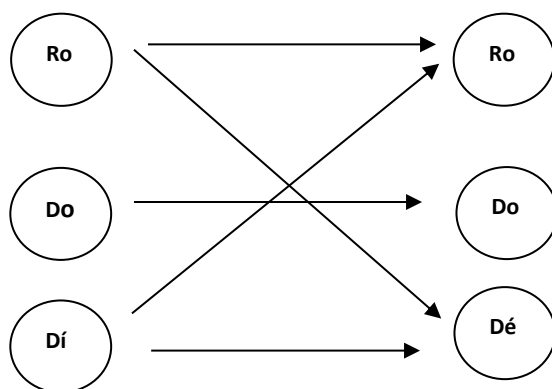
³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ Tamtéž.

- Verbální znaky: kňouravý hlas, žvatlání, slova jako chci, nebudu, udělám, nevádí, myslím, až vyrostu, větší, největší, já chci, když já.

Podle situace, vlastních potřeb a způsobu prožívání volí člověk vždy jeden z modelů a druhého člověka svým jednáním staví také do některého z modelů jednání. Graficky lze vzájemné působení dvou lidí znázornit takto⁴²:



Pokud komunikace mezi dvěma lidmi takovým způsobem, že ji lze znázornit souběžnými šipkami v obou směrech komunikace (tzv. doplňkové transakce – obě strany se ve svém jednání vzájemně doplňují), jedná se o nejzdravější typ transakce, většinou o tzv. **bezkonfliktní komunikaci**. Nejčastější přenosy tohoto typu probíhají mezi Ro a Ro, Dí a Dí, Do a Do nebo Ro a Dí.⁴³

Např.

- „Pomoz mi, prosím s tím úkolem.“ (Dí → Ro)
- „Ukaž mi to, nějak to vymyslím, snad to ještě zvládnou.“ (Ro → Dí)

Probíhá-li komunikace mezi dvěma lidmi tak, že by při grafickém znázornění došlo ke zkřížení šipek, jedná se o tzv. křížovou transakci, která má v sobě manipulativní prvek a ve výsledku to bývá i základ **konfliktní komunikace**. Ta obsahuje zárodky vzniku možných konfliktních situací. Záleží na obou účastnících, jak zareagují a zda se přizpůsobí situaci.⁴⁴

Např.

- „Pomoz mi, prosím, s tím úkolem.“ (Dí → Ro)
- „Rád se ti vyjádřím k tomu, co zpracuješ. Zítra ráno si na to udělám čas.“ (Do → Do)

⁴² Tamtéž.

⁴³ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2009. s. 189.

⁴⁴ Tamtéž

Komunikace k sobě – vztah k vlastní osobě

Každý člověk komunikuje sám se sebou – vnitřní řeč. V ní se instruuje o významu prožívaných událostí a situací a sám tak vyvolává vlastní odezvy ve svém cítění, chování, tělesném reagování. Stává se tak původcem vlastních reakcí a dále pak reaguje sám na sebe. Jednoduše řečeno, to, co říkáme sami sobě, ovlivňuje naši výkonnost a způsob vnímání všech impulzů, které k nám přicházejí zvenčí. *“Věci samy o sobě nejsou ani dobré, ani zlé, až naše myšlení je takovými činí.” (Epikrétos).*

Dominující vztahová stránka komunikace je vnějším projevem našeho vnitřního hodnocení reality. Na našem hodnocení se velkou mírou podílejí “automatické myšlenky”, které jsou mimo naše vlastní uvědomění, tedy o nich ani nevíme.⁴⁵

Rozeznáváme čtyři základní vnitřní neuvědomované postoje:

1. Já jsem v pořádku – ty jsi v pořádku (zdravý postoj).
2. Já nejsem v pořádku – ty jsi v pořádku (depresivní postoj).
3. Já jsem v pořádku – ty nejsi v pořádku (vztahově narušený postoj).
4. Já nejsem v pořádku – ty nejsi v pořádku (katastrofický postoj).

Tyto postoje jsou v nás utvářeny dlouhodobě, výchovou, vlastními zkušenostmi i typem osobnosti. Z dětství si přenášíme do svého života zbytky příkazů, které se ustalují v neustále se opakující scénáře myšlení v dospělosti.

Nejčastější scénáře:

1. **“nikdy”** – “To nikdy nedokážu.” “To nikdy nepochopím.” “To bych nikdy neudělal.”
2. **“vždycky”** – “Vždycky naletím.” “Vždycky narazím na to samé.”
3. **“když”** – “Nebudu oblíbený, když budu po někom něco chtít.”
4. **“dokud” a “až”** – “Nesmím pomýšlet na vlastní zábavu, dokud.....” “To nejhorší teprve přijde.” “Jestliže mě nepovýší, bude to konec mé kariéry a moji přátelé se se mnou přestanou stýkat.”
5. **“černé/bílé”** – Pro každý problém existuje jedno dokonalé řešení a je hrozné, když je člověk nenalezne.”
6. **“jak můžeš”** – “Jak můžeš být tak klidný, sobecký.....” “Jak můžeš být tak bez zájmu, nikdy se nic nenaučíš.” “Jak jsem mohl udělat takovou chybu.”
7. **Kolektivní, rodinné scénáře** – “Tohle se u nás nikdy nestalo.” “U nás se nosí to a to.”

⁴⁵ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

Uvědomíme-li si tyto scénáře ve svém myšlení, uvědomíme si i to, co nám brání ve vlastní asertivitě. Je nutné zeptat se, co mi scénáře přinášejí a jaké jsou moje skutečné potřeby a přání. Říkají opravdu to, co je opodstatněné a rozumné?

Stereotypní scénáře lze postupně nahrazovat pozitivní a sebeuznávající samomluvou. Formulace pozitivní asertivní samomluvy mohou znít takto:

- “Vždyť mě nemusí mít rád a chválit každý.”
- “Vždyť není tak strašné udělat chybu.”
- “Mám právo vyjádřit své pocity.”
- “Nemusí přece se mnou souhlasit každý.”

3.2 Asertivita

Asertivní jednání je technika, která umožňuje zvládat manipulativní chování jiných lidí vůči nám a současně je to i technika umožňující zvládat vlastní manipulační vnitřní prožívání a myšlení. Naše vnitřní prožívání je určující pro způsob našeho jednání s jinými lidmi. Asertivní vztah k vlastní osobě je nutným předpokladem pro asertivní zvládnutí situací v interpersonálních vztazích.⁴⁶

Pokud sami sobě upíráme právo na vlastní myšlenky a vyjádření, jednáme pasivně (ústupky, snaha vyhýbat se problémům, snaha za každou cenu vyhovět). Pasivní jednání chutná hořce. Člověk, který ustupuje, pociťuje ztrátu vlastní hodnoty. Navíc je pasivní jednání neúčinné. Vzdáním se toho, oč mi jde, sotva mohu něčeho dosáhnout.⁴⁷

Pasivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, ale nepoužije je (chci odmítnout, ale nedělám to). V jednání používá model Dí → Ro. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já prohraju, ty vyhraješ“⁴⁸.

Upíráme-li právo na vyjádření a myšlenky druhému, jednáme agresivně (útočnost, sarkasmus, prosazování vlastních názorů). Agresivní jednání vyvolává u ostatních protiútok nebo pasivitu. Ani

⁴⁶ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ Tamtéž.

jedno, ani druhé není žádoucí. Takové jednání opět nevede k žádanému cíli a výsledky jsou vynucené silnější stranou, neodrážejí skutečné potřeby jednajících stran.

Agresivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva, ale nerespektuje práva druhého a potlačuje je svým jednáním (odmítanu někomu něco, ale nepřijmu jeho odmítnutí). V jednání používá model Ro → Dí. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já vyhraju, ty prohraješ“⁴⁹.

Ve většině situací je nejvhodnější uplatnit asertivní jednání, což znamená postavit se za svá práva bez toho, aby bylo nutno "protivníka porazit". Přiměřeným prosazením vlastních pocitů a názorů s jistou dávkou pochopení lze u druhé osoby vyvolat pocit, že i on má nárok na svůj názor.

Asertivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva a současně respektuje práva druhé osoby (odmítanu někomu něco a jsem připraven pochopit odmítnutí druhé osoby vůči mé osobě). V jednání používá model Do ↔ Do. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já vyhraju, ty vyhraješ“⁵⁰.

Tab. 1 Projevy pasivního chování:⁵¹

NEVERBÁLNÍ	VERBÁLNÍ	VÝSLEDEK V JEDNÁNÍ
- málo pohybů	- krátké odpovědi	- názor není obsažen
- uzavřená gesta	- málo reakcí – mlčení	- prosadí se druhý
- uhýbavé pohledy	- dlouhé odmlky	- musí participovat na cizím řešení
- fyzický odstup	- neurčité formulace	

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

Tab. 2 Projevy agresivního chování:⁵²

NEVERBÁLNĚ	VERBÁLNĚ	VÝSLEDEK V JEDNÁNÍ
- dynamické pohyby	- dlouhé odpovědi	- prosadí sebe
- otevřená gesta	- unáhlené reakce	- neakceptuje jiné
- intenzivní pohledy	- přerušování druhého	- nese odpovědnost za vlastní řešení
- přílišná blízkost	- formulace „já“	

Tab. 3 Projevy asertivního chování:⁵³

NEVERBÁLNĚ	VERBÁLNĚ	VÝSLEDEK V JEDNÁNÍ
- doprovodné pohyby	- promyšlené odpovědi	- uplatnění sebe
- vstřícná gesta	- používání pauzy	- vyslechnutí druhého
- oční kontakt s pauzou	- věcné odpovědi	- řešení výsledkem diskuse, konsensus
- respektování zón	- formulace „můj názor je“	

Typické situace vhodné pro uvedené modely chování jsou⁵⁴:

- řešení situací manipulace,
- vyjednávání obchodních podmínek,
- získávání a dávání zpětné vazby o chování nebo kvalitě výsledků práce pracovníkům,
- spolupráce skupiny lidí na stejném

⁵² Tamtéž

⁵³ Tamtéž

⁵⁴ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

3.2.1 Asertivní práva

Asertivita umožňuje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe, za svá rozhodnutí nesl sám odpovědnost, aby byl schopen odolávat manipulaci a manipulaci sám neuplatňoval. Z těchto důvodů je dodržováno **10 základních asertivních práv**⁵⁵.

1. **Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být si na ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.**
2. **Mám právo nenabízet žádné výmluvy, vysvětlení ani omluvy svého chování.**
3. **Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.**
4. **Mám právo změnit svůj názor.**
5. **Mám právo dělat chyby a být si za ně zodpovědný.**
6. **Mám právo říci: "Já nevím."**
7. **Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.**
8. **Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.**
9. **Mám právo říci: "Já ti nerozumím."**
10. **Mám právo říci: "Je mi to jedno."**
11. **Mám právo sám rozhodnout, zda budu jednat asertivně nebo ne.**

Asertivita není vhodným modelem chování pro všechny situace. Některé situace si vyžadují pasivnější nebo agresivnější přístup. Záleží na tom, k jakému cíli má jednání člověka vést, čeho chce dosáhnout, nakolik se cítí situací ohrožen nebo kolik chce ze situace získat.

3.2.2 Asertivní dovednosti

Konkrétní způsoby uplatnění zásad asertivního jednání je možno shrnout do několika základních asertivních dovedností^{56,57}. Jsou to ucelené modely chování, které by měly pomáhat člověku usměrnit situaci do modelu komunikace $\text{Do} \longleftrightarrow \text{Do}$, tedy výsledku jednání „já vyhraju, ty vyhraješ“.

1. Pokažená gramfonová deska

klidné opakování toho, co chci, ignorování manipulativních technik.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

2. Otevřené dveře

kritika přijímaná klidně, bez úzkosti.

3. Sebeotevření

klidné sdělování kladných i negativních aspektů vlastní osobnosti.

4. Volné informace

pro plaché lidi: volné sdělování i nevyžádaných informací o sobě, zejména při navazování rozhovoru.

5. Negativní aserce

souhlas s kritikou vlastních nedostatků. Posouzení vlastního chování bez obrany a bez omlouvání.

6. Negativní dotazování

v případě kritiky se dotazují, až přivedou kritiku do úzkých a dokážu, že pořádně neví, co kritizuje. Používat dostatečně obtížné otázky. Otupí hroty.

7. Selektivní ignorování

nereaguji na kritiku manipulativní, nevěcnou. Reaguji pouze na konkrétní námitky.

8. Kompromis

není-li v sázce vlastní sebeúcta, mohu nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis.



Transakční analýza je psychoanalytická metoda, podle které má každý člověk 3 stavy bytí, kdy jedná jako rodič, dospělý nebo dítě. Tato metoda může pomoci manažerovi při rozpoznání vhodného způsobu komunikace s pracovníky, při práci s emocemi zejména v konfliktních situacích a s vlastními postoji k jiným pracovníkům. Pokud se někdo snaží s manažerem manipulovat, nebo je sám manipulován vlastním myšlením a prožíváním, může využít techniky asertivního jednání. Tato technika umožňuje, aby manažer rozhodoval sám za sebe podle vlastního uvážení, nesl za své rozhodnutí zodpovědnost a nenechal se manipulovat ostatními (pasivní jednání) ani naopak sám nemanipuloval s ostatními (agresivní jednání). K tomu mu může pomoci využívání vlastních asertivních práv, např. právo nenabízet žádné omluvy svého chování, nebo právo změnit svůj názor. Při asertivní komunikaci může využít konkrétní asertivní techniky, například pokažená gramofonová deska nebo otevřené dveře.



1. Napište řešení na následující problémové situace – umění říct „ne“

Situace: „Potřebuji nutně mluvit s vaším šéfem. Jsem tady jen dnes, pak odjíždím. Pomozte mi se k němu dostat.“

Odpověď:

Situace: „Potřeboval bych, abyste posunula termín schůzky o 1 hodinu později, ještě mám něco na vyřízení. Jste šikovná, vy to zvládnete.“

Odpověď:

Situace: „Potřebuji ať je fofrem hotová ta prezentace na příští týden. Potřebuji se na ní připravit.“

Odpověď:

Situace: „Vyplňte mi ten cesták prosím. Vy to budete mít rychleji. Já se v tom neorientuji. Dostanete ode mě něco dobrého.“

Odpověď:

2. Napište příklady vhodného použití asertivních technik ve Vaší praxi.

- 1. Pokažená gramofonová deska:**
- 2. Otevřené dveře:**
- 3. Sebeotevření :**
- 4. Volné informace:**
- 5. Negativní aserce:**
- 6. Negativní dotazování:**
- 7. Selektivní ignorování:**
- 8. Kompromis:**

3. Kolega po náročné poradě, kde jste uspěl se svým návrhem rozpočtu a on ne, Vám na chodbě řekne: „Tos teda musel ale pěkně leštit kliky“. Jakou reakci zvolíte dle asertivních technik a proč?



Literatura k tématu:

- [1] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [2] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [3] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.



Kapitola 4

Princip motivace v komunikaci manažera



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat motivaci v komunikaci,
- popsat základní teorie motivace pracovníků,
- vyjmenovat nástroje pro motivaci pracovníků,
- definovat pojem stres v souvislosti s motivací,
- popsat obranné reakce pracovníků ve stresových situacích.



Klíčová slova:

Teorie motivace, motivace pracovníků, leadership jako motivační komunikace, stres, druhy stresu, reakce na stresové situace

4.1 Motivace v komunikaci

Manažer v rámci pracovních vztahů a řízení výkonů svých pracovníků významně ovlivňuje své okolí. Průběh pracovního výkonu výrazně závisí na tom, jak se dokáží pracovníci na pracovišti domluvit, jaké úsilí vyvinou pro dosažení cílů, s jakými emocemi pracují, jak se jim daří dosahovat zadaných cílů. Soubor hnacích sil v člověku, na který manažer svým jednáním působí, je **motivace** člověka. Nedaří-li se pracovníkům dosahovat cílů nebo jsou podmínky pro zadané úkoly nedosažitelné, přicházejí u pracovníků **stresové reakce**. I se stresovými reakcemi potřebuje manažer na pracovišti pracovat.⁵⁸

Motivace⁵⁹

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace je souhrn faktorů, které ovlivňují pracovníky, aby se nějakým způsobem chovali. Složkami motivace jsou:

- směr;
- úsilí;
- vytrvalost.

Motivování znamená uvádění pracovníků do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, aby se člověk dostal tam, kam chcete.

Typy motivace⁶⁰:

- *Vnitřní*: týkají se kvality pracovního života, mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.
- *Vnější*: mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

⁵⁹ Tamtéž.

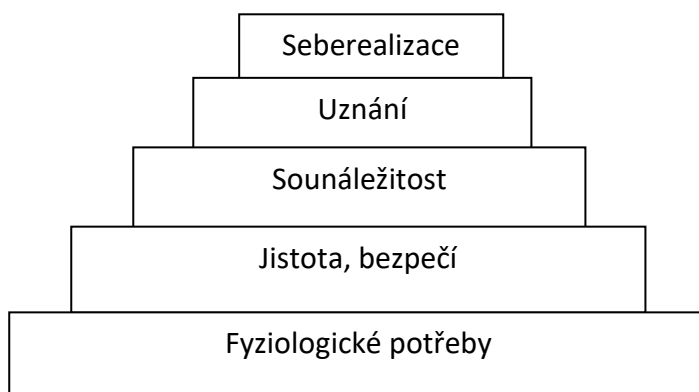
⁶⁰ Tamtéž.

Teorie motivace

Maslowova teorie potřeb⁶¹

Teprve ve 40. letech Abraham Maslow ukázal, že neexistuje pouze finanční motivace, ale že lidé mají i jiné potřeby zcela odlišné od vlastního ekonomického prospěchu. Ty utřídil do pěti skupin a seřadil ve vzájemné hierarchii. Pracovník je ochoten věnovat se takové činnosti, která povede k uspokojení potřeby, ve které cítí aktuálně nedostatek.

1. Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti, jídlo, pití. V pracovním prostředí pracujeme, abychom získali mzdu a mohli si zajistit obživu.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – stabilita zaměstnání a výhled do budoucna, bydlení, existenční záležitosti.
3. Sociální potřeby: sounáležitost – potřeba spolupráce, přátelství, společenské zařazení.
4. Potřeba uznání – pocit užitečnosti, respektu, dobrá pověst, peníze, prestiž.
5. Potřeba realizovat se – využít vlastní talent a schopnosti, osobní rozvoj, prospěch pro druhé.



Obr. 2 Rozdělení potřeb⁶²:

Uvedené potřeby jsou řazeny hierarchicky a mají vzestupnou tendenci. Platí, že aby byla uspokojena jedna potřeba, musí být uspokojena ta předcházející. Motivační účinnost jednotlivých potřeb záleží na mnoha okolnostech:

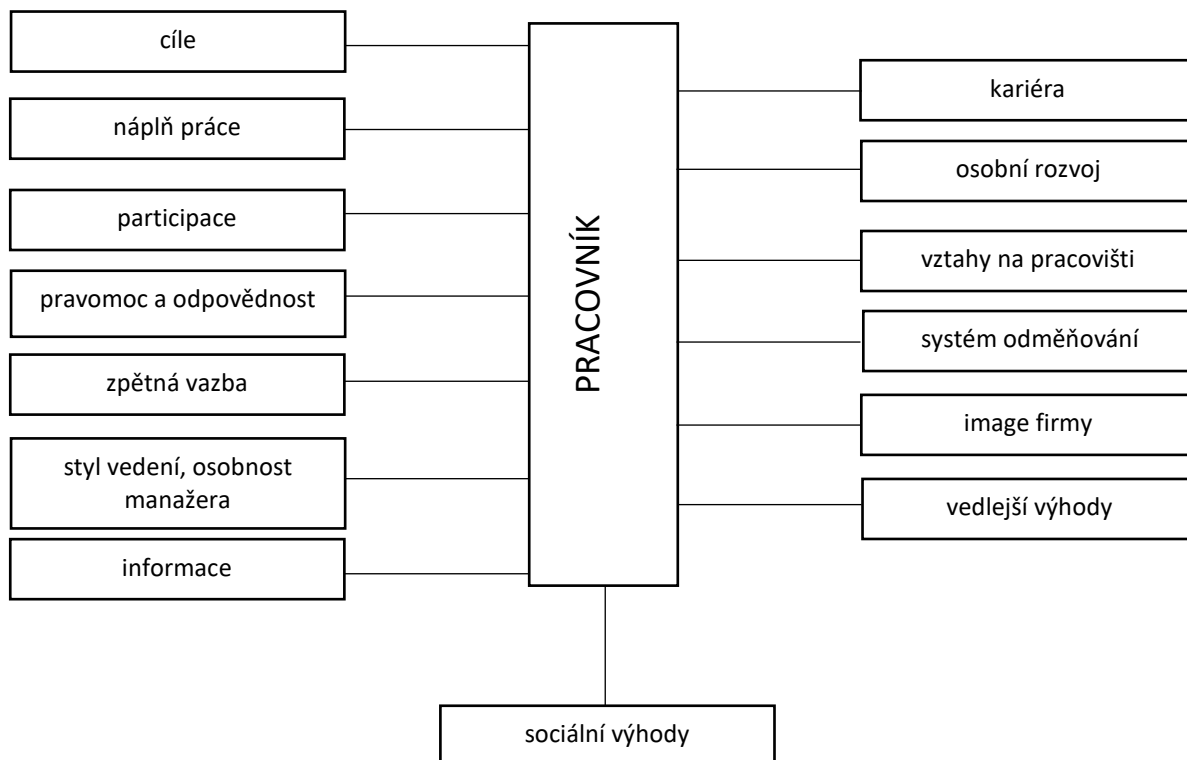
- Vypěstlost člověka, inteligence a mentální úroveň;
- Charakter práce a její společenská prestiž;

⁶¹ Tamtéž.

⁶² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

- Sociální postavení;
- Celková sociální a ekonomická úroveň společnosti.

Khellerová uvádí detailní přehled možností, kterými může manažer motivačně působit na pracovníky⁶³:



- **Cíle:** vhodně stanovený cíl vzhledem k schopnostem pracovníka, reálný a splnitelný cíl, který bude představovat vnitřní výzvu (podrobněji viz kap. 5).
- **Náplň práce:** zařazení nové formy práce, aby nedocházelo ke stereotypům. Např. job enrichment (obohacení práce o další rozhodovací pravomoci, kontrolu, kompetence), job enlargement (rozšíření okruhu činností), job rotation (střídání práce, kdy pracovník projede různými odděleními firmy, budou schopni lépe se vcítit do pozice kolegů z jiných oddělení).
- **Participace:** zapojení do přijímání rozhodnutí.
- **Pravomoc a odpovědnost:** člověk, který může rozhodovat o určitém řešení, by měl zároveň nést za své rozhodnutí zodpovědnost. Delegování úkolů na pracovníky.

⁶³ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.

- **Zpětná vazba:** manažer musí komunikovat odezvu na provedený výkon. Zpětná vazba může mít formu: kontrola odvedené práce, ocenění odvedené práce, konstruktivní kritika na odvedenou práci.
- **Styl vedení a osobnost manažera:** autokratický typ manažera striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Pokud klesne kontrola, klesá i výkon. V takovém případě vážne komunikace, pracovníci mají obavu dát nespokojenost najevo, nebo ji dává najevo velmi silně. Konzultativní typ manažera se před rozhodnutím ptá na názor pracovníků, rozhoduje se po zvážení připomínek. Tímto způsobem se uvolňuje pracovní atmosféra, nicméně je zapotřebí nepřijímat rady jen vybraných jedinců, to by mohlo vést k nespokojenosti ostatních. Participativní typ umožňuje ostatním pracovníkům podílet se na rozhodování. Často probíhají otevřené a konstruktivní diskuse, kdy se mají možnost všichni vyjádřit. Typ liberální (laissez faire) neovlivňuje chod skupiny, není jasný cíl, nefunguje kontrola a dochází ke konfliktům, které nejsou řešeny a dochází k nespokojenosti pracovníků.
- **Informace:** nedostatek předávaných informací negativně ovlivňuje výkon, informace souvisí i s potřebou jistoty. Pracovníci by měli mít přehled o dění ve firmě. Kvůli zatajování informací a informačním šumům se ve firmě šíří panika, celkově to poté vede k demotivaci pracovníků.
- **Sociální program a vedlejší výhody:** ovlivňují motivaci zprostředkovaně. Mají vliv na spokojenost na pracovišti, snižují fluktuaci, podporují soudržnost s firmou. Patří se např. flexibilní pracovní doba, kurzy, služební auto, příspěvky na rekreaci, stravování.
- **Kariéra:** pro některé pracovníky je kariérní postup velmi motivující, neplatí to ale pro všechny. Pracovník by ale měl být informován o tom, do jaké míry se s ním počítá a také o pravidlech pro možný postup.
- **Osobní rozvoj:** nemusí vždy souviset s kariérou. Jedná se o proces neustálého zdokonalování, vzdělávání k dosažení seberealizace např. prostřednictvím stáží, zadáváním náročných úkolů.
- **Vztahy na pracovišti:** Přátelské vztahy vytváří příjemnější atmosféru pro plnění úkolů. Manažer by proto měl podporovat i neformální vazby mezi členy týmu, organizovat neformální setkání a využívat je ve prospěch plnění pracovních činností. Pracovníkům ale musí být jasné, že prioritou je plnění cílů. Problémem totiž mohou být až velmi přátelské vztahy „čajové dýchánky“, které nevedou k plnění pracovních cílů.
- **Systém oceňování:** mzda není nejsilnějším způsobem motivace. Pro pracovníky na vyšších pozicích není mzda tak významná, důležitější je spíše náplň práce, možnost seberealizace. Obecně platí, že pracovníci srovnávají svoji mzdu s ostatními, musí mít pocit spravedlnosti. Při ohodno-

cení za mimořádný výkon by měla být odměna předána co nejdříve. Také se nedoporučuje vyplácet např. 13. plat automaticky, měl by být uveden důvod pro vyplacení. Chybou může být také příliš vysoký plat při nástupu pracovníka, kdy už se nelze s platem posunout výše.

- **Image firmy:** na pracovníky působí i to, jakou má firma pověst v okolí. Pokud například prodává zboží s vysokou kvalitou, poskytuje nadstandardní zákaznický servis, jsou to předpoklady k tomu, aby pracovník chtěl pro takovou firmu sám rád pracovat.

Leadership jako forma motivační komunikace

Pracovat s motivací pracovníků je pro manažery klíčové. Manažer sám cílů nedosáhne. K dosahování cílů potřebuje i ostatní lidi. Aby byl člověk dobrým manažerem, musí lidem rozumět a znát jejich potřeby, být schopen ostatní motivovat k aktivitě. Typ manažera s výraznou schopností motivovat lidi, získat je pro cíle, je leader. Leader působí na vnitřní stimuly člověka, při motivaci pracovníků vchází z jejich potřeb, hodnot a postojů.⁶⁴

Novak doporučuje v motivaci k dosahování cílů postup v následujících krocích, otázkách, které si leader pokládá⁶⁵:

1. Jaká je jedna vybraná věc, kterou chci dosáhnout? Jaký mám cíl?
2. Koho si potřebuji pro cíl získat? Které pracovníky potřebuji přesvědčit o tom, že můj cíl lze dosáhnout?
3. Jak tito pracovníci uvažují?

Novak popisuje následující kroky, kterými leader dosahuje cílů a komunikuje s pracovníky motivačně⁶⁶:

- a. Maximalizace využití vlastního potenciálu leadera. Leader potřebuje nejprve dobře poznat sám sebe a sám sebe i motivovat k výkonům. Dokáže-li to u sebe, dokáže to i přenést na ostatní pracovníky. Znamená to:
 - mít vlastní přesvědčení, být sám sebou (model: já jsem v pořádku, oni jsou v pořádku viz kap. 3);
 - poznat, co je ve mně, znát své silné a slabé stránky;

⁶⁴ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.

⁶⁵ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

⁶⁶ Tamtéž.

- vnímat a zohledňovat prostředí, ve kterém se pohybují, např. v práci je nutno přijímat firemní kulturu;
 - pracovat se sebereflexí, tedy žádat o zpětnou vazbu na sebe;
 - umět otevřeně přiznat, že něco neznám, neumím, dát tím jiným lidem prostor se projevit;
 - myslet pozitivně, třeba si i pomáhat samomluvou;
 - vystoupit ze své zóny pohodlí.
- b. Přenést maximalizaci svého potenciálu na ostatní, na své okolí, na své podřízené. Znamená to:
- věřit v potenciál ostatních lidí, nechtít, aby kopírovali, ale aby uspěli svým vlastním osobitým způsobem;
 - pomoci jiným s jejich plánem rozvoje, dávat jim konstruktivní zpětnou vazbu, pojmenovávat, v čem jsou dobří, pomoci pojmenovávat jejich slabiny a současně i hledat způsoby jejich kompenzace;
 - vytvořit atmosféru důvěry, tedy prostředí, kde lidé svobodně vyjadřují své názory, je dovoleno nesouhlasit;
 - zajímat se o vědomosti druhých a o jejich pohled na věc.
- c. Neustále se učit. Znamená to:
- nedovolit přístup „tohle u nás fungovat nebude“;
 - vyhledávat zdroje informací a lidi, kteří je mají;
 - chtít být lidem příkladem, tím pádem snažit se být stále lepší;
 - naslouchat, vytvořit kulturu kvalitních debat, vítat nadšeně jiné myšlenky;
 - věřit lidem, dávat jim najevo, že na nich záleží, učit se porozumět jejich myšlení.
- d. Postupovat podle plánu strategie – struktura – kultura. Znamená to:
- sdělovat pracovníkům své vize, představu budoucnosti vycházející z reality;
 - vyzývat pracovníky, aby se k vašim představám přidali svým pohledem;
 - dávat lidem konkrétní role ve vizích a představách, zapojit je do rozhodování o realizaci;

- budovat společnou kulturu jednání, být vzorem v budované kultuře, podporovat všechny lidi v týmu stejným způsobem.
- e. mít věci stále pod kontrolou. Znamená to:
- slovně plánovaný cíl musí být přitažlivý pro celý tým, který jej má naplňovat;
 - při překonávání překážek přijímat řešení členů týmu, vyslechnout jejich názory, být připraven je přijmout a připustit, že jsou i lepší;
 - průběžně oceňovat pokrok.⁶⁷

Souhrn komunikačních nástrojů leadera⁶⁸:

- iniciativa, schopnost formulovat zajímavé cíle
- schopnost oslovit svými cíli jiné pracovníky – členy skupiny, formulovat cíle zajímavě
- vyslovování uznání a porozumění potřebám členů skupiny
- přijímání jiných názorů, ocenění jiných názorů
- vytvoření týmové kultury jednáním se všemi členy skupiny
- sociální citlivost vůči dění ve skupině, reagování na události, pojmenovávání slabých a silných stránek

Psychické obranné mechanismy, stres⁶⁹

Člověk se v průběhu svého života, v pracovním i osobním životě, dostává do různých situací. Prožívá v nich pocity radosti, zklamání, příjemného napětí i silného tlaku. A právě situace prožívané s pocitem tlaku se ke stresu přímo váží.

Pocity tlaku na člověka mohou vyvolávat stanovené pracovní termíny, náročnost nových úkolů, nepříjemní a neodbytní lidé, pocit odpovědnosti za druhé apod. Existence těchto tlaků je vlastně nepřetržitá. Jedná se o zcela přirozený stav, který doprovází každého člověka. Jsou chvíle, kdy si tlak

⁶⁷ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů.* 2013.

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu.* 2002.

konkrétních situací člověk uvědomuje, protože na danou situaci myslí. Jsou i situace, kdy si tlak vyvolávající situaci neuvědomuje. Tlak však působí podvědomě.⁷⁰

Stresory působící v pracovním prostředí lze rozdělit do těchto skupin⁷¹:

- a. obecné, které nesouvisí přímo s pracovním výkonem člověka, vycházejí z podmínek dané organizace a člověk sám je nemůže přímo ovlivnit (*organizační uspořádání, legislativní úpravy, uspořádání pracovní doby, zavedené postupy a rituály, systém hodnocení*)
- b. specifické, které vycházejí přímo z podmínek pro pracovní výkon z dané pracovní pozice (*určení pravomocí a odpovědnosti, konflikty s kolegy, informační toky, způsob vedení, nedostatek času*)
- c. vyplývající z pracovního úkolu (*problémoví obchodní partneři, náročnost úkolů, nedostatek informací, nedostatečné technické vybavení*)
- d. vycházející z vnějšího prostředí, tedy vznikající mimo pracoviště (*rodinné poměry, zdravotní problémy, klimatické podmínky, politická situace*)

V souvislosti s neuspokojením potřeb pracovníků může docházet ke stresu. Stres má různé podoby⁷²:

- a. stres fyzický – jsou to všechny situace, kdy stresové vlivy působí na organismus člověka, na jeho základní biologické funkce (*hlad, pocit zimy, bolesti*).
- b. stres psychický – jsou to všechny situace, kdy člověk cítí pocit ohrožení své osobnosti, své prestiže (*nedostatek času, přílišná odpovědnost, nedůvěra ve vlastní schopnosti*).
- c. stres sociální – jsou to všechny situace, kdy dochází k pocitu ohrožení v mezilidských vztazích (*vstup do nového zaměstnání, pobyt v zahraničí*).

Z hlediska způsobu prožívání stresu lze odlišovat dva základní druhy⁷³:

- a. **pozitivní stres** – všechny situace, které mají pro pracovníka pozitivní význam i dopad. Mnohdy si je vytváří sám, protože mu vnáší do života změnu, vzrušení.
 - Váš nadřízený vás pozval na pracovní oběd, kde chce s vámi projednat vaši budoucnost ve společnosti;
 - Podařilo se vám úspěšně ukončit náročné obchodní jednání ovlivňující následující rok financování práce vašeho týmu pracovníků;

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

⁷¹ POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu*. 2002.

⁷² Tamtéž.

⁷³ Tamtéž.

- Chystáte se převzít ocenění „manažer roku“ ve vaší společnosti od generálního ředitele.
- b. **negativní stres** – všechny situace, které pracovník pociťuje jako negativní. Běžně právě tento druh stresu je lidmi považován za jedinou existující podobu stresu.
- čeká na vás důležité obchodní jednání, ale máte zpoždění díky dopravní zácpě;
 - nevíte, kde tento měsíc vezmete peníze na povinné splátky;
 - právě jste se intenzivně pohádali se svým nejbližším pracovním kolegou;
 - máte vážné obavy o dodržení termínů klíčové zakázky.

Nejčastěji projevy, které si pracovník prožívající stresovou reakci uvědomuje, jsou emocionální projevy.

Stres je **náročnou životní situací**. Podobnými náročnými situacemi jsou konflikt = střet názorů, frustrace = nemožnost dosáhnout stanovené cíle, deprivace = trvalý nedostatek něčeho, co pracovník potřebuje. V náročných životních situacích se pracovník chová způsobem, který nepatří k jeho běžným modelům chování. Jsou to jakési automaticky se spouštějící obranné mechanismy, které mu pomáhají vyrovnávat se s přílišnou zátěží situace. Některé z obranných reakcí lidé používají i v běžných situacích:⁷⁴

- a) **výběrové vnímání** – pracovník si všímá toho, čeho chce. V určitých situacích neregistruje to, co je mu za daných podmínek nepříjemné, naopak všímá si toho, čeho chce (dosáhli jste setkání s člověkem, na kterém vám velmi záleží, a v průběhu rozhovoru přeslycháte všechny narážky na to, že se partnerovi schůzka nehodí, že přišel vlastně z donucení).
- b) **racionalizace** – v situaci, kterou pracovník nezvládá podle svých představ, hledá logická zdůvodnění pro svou situaci, která nejsou pravdivá, ale mají před okolím zdůvodnit vlastní neúspěch či selhání (podcenil jste časovou náročnost zadaného úkolu a při rozhovoru s nadřízeným si vymyslíte nemoc partnera a nutnost pečovat o děti, ztrátu dat v počítači apod.).
- c) **projekce** – situace, kdy pracovník druhému člověku připisuje negativní vlastnosti, motivy, názory podle vlastní představy a tím se zbavuje jeho přízně nebo náklonnosti k němu (potřebujete ukončit pracovní vztah s dlouhodobým spolupracovníkem, který pro vás byl zárukou kvality pracovních výsledků, mrzí vás, že se rozhodl odejít, a tak mu na základě některých

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

situací, které jste spolu prožili, přisoudíte negativní vlastnosti a přesvědčíte se tak sám sebe, že vás vlastně nemrzí, že odchází)

- d) identifikace – je situace, kdy pracovník vybírá ze svého okolí za svůj vzor jinou osobu a ztotožňuje se s jeho názory a motivy. Někdy dochází až k nekritickému ztotožnění (začnete přebírat způsoby jednání svého kolegy, dokonce i v týmu svých podřízených začnete uplatňovat to, co jste pozoroval u kolegy).
- e) kompenzace – pracovník své selhání nebo nedostatečnost v jedné oblasti nahrazuje posílením jiné oblasti, ve které je úspěšný (neumíte dobře zpracovávat kvantitativní data do závěrečné zprávy, a tak se raději věnujete textové části zprávy, abyste si potvrdil, že jste v něčem dobrý).
- f) opačné reagování – v některých situacích přijímá pracovník pro sebe obtížně akceptovatelnou osobu nebo jev ve svém chování opačnými projevy (nemůže se vyhnout na pracovní návštěvě setkání s osobou, kterou nemáte v oblibě, a tak jste po celou dobu návštěvy k této osobě až příliš žoviální).
- g) regrese – pracovník se v jisté situaci začne chovat způsobem neúměrným jeho věku (po poradě, kde jste byl důrazně kritizován za špatný výkon, začnete od kolegů vyžadovat až přílišnou péči, pozornost a litování).
- h) agrese – pracovník zaútočí na objekt nebo předmět, který ztělesňuje jeho neúspěch nebo překážku v cestě za úspěchem (dokončujete projektovou práci na počítači, máte velmi málo času a počítač provede chybnou operaci. Vzteky bouchnete do klávesnice nebo do něčeho kopnete).

Obranné psychické mechanismy jsou jakési „podvědomé hry“ a člověk je používá podle vlastní osvědčené zkušenosti, např. z dětství. Člověk si je postupně fixuje, není-li v jejich používání korigován. Jsou přiměřené v případě, že dovedou zbavit úzkosti a nastolit ztracenou rovnováhu psychickou i fyzickou a neovlivňují negativně okolí. Škodlivé a nepříznivé jsou v situaci, kdy vedou ke zvýšenému napětí a narušení vnitřní rovnováhy nebo mezilidských vztahů⁷⁵.

Člověk má k dispozici dva způsoby postupů – strategií, kterými může reálně zvládat své těžkosti. Jedna strategie je jakékoliv chování obsahující akční přístup, potřebu udělat cokoli, hlavně nezústat

⁷⁵ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2009. s. 189.

v nečinnosti. Druhá strategie je odevzdaná, kdy se pracovník nesnaží situaci ovládnout, ale nechává vládnout sebou.

Zde je přehled základních přístupů aktivní a pasivní strategie:⁷⁶

ČINNOST	EMOCE
A. aktivní strategie	
1) zvyšování informovanosti, posilování vlastních zdrojů síly a energie	Pohyb v dimenzi, snižování a zvyšování neklidu
2) útok zaměřený na snížení míry škodlivosti stresu	Zlost a vztek
3) útok zaměřený na likvidaci stresoru	Zlost a vztek
4) útek z místa rizika	Obavy a strach
B. pasivní strategie	
1) nečinnost	apatie
2) vyčkávání	úzkost
3) obrana	obavy a strach
4) odevzdanost do rukou osudu	Rezignace – vzdání se, smutek

K dovednostem manažera patří i zvládnání stresu na pracovišti. Motivační působení manažera, jeho komunikační dovednosti jsou hlavními nástroji pro předcházení stresu i zvládnání probíhajícího stresu.



Manažer může využívat efektivní komunikaci k motivaci pracovníků k vyšším výkonům. Motivace pracovníků nespočívá pouze ve zvyšování finanční odměny za odvedenou práci, která by zajistila uspokojení jejich potřeb. Pracovníky lze motivovat také například správně stanovenými cíli, zajímavou náplní práce, zpětnou vazbou na odvedenou práci, zapojováním do rozhodování. Pokud jsou ale stanovené cíle a zadané úkoly pro pracovníky příliš náročné a nedosažitelné, dochází ke stresovým situacím, na které pracovníci reagují obrannými mechanismy a strategiemi. Z tohoto důvodu musí manažer umět využívat nejen nástroje motivace, ale také metody zvládnání stresu u pracovníků.

⁷⁶ HONZÁK, R. *Strach, tréma a úzkost a jak je zvládnout*. 1995.



1. Jaká je jedna vybraná věc, kterou chcete ve své práci dosáhnout? Jaký máte cíl? Musí to být tzv. velká změna, ne jednoduchý denní úkon:
 - a. Cíl:
 - b. Změny, výstupy, které splnění cíle budou následovat:
 - c. oho si potřebuji pro cíl získat? Jaké lidi potřebuji přesvědčit o tom, že můj cíl lze dosáhnout?
 - d. Jak tito lidé uvažují?

2. Co všechno ovlivňujete u svých zaměstnanců vaším osobním způsobem vedení lidí?

3. Ovlivňujete všechny potřeby svých zaměstnanců? Pyramida potřeb/hodnot zaměstnanců vám pomůže to zjistit:

Seberealizace:

Uznání:

Sounáležitost:

Jistota, bezpečí:

Fyziologické:



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [3] HONZÁK, R. *Strach, tréma a úzkost a jak je zvládnout*. Medica. Praha. 1995. ISBN 80-85800-05-5
- [4] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [5] NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [6] POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu*. Studijní text. Olomouc: Škola manažerského rozvoje, 2002.
- [7] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Kapitola 5

Cíle



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat význam správného stanovení cílů pro organizaci,
- určit pravidla pro správně stanovený cíl,
- přiřadit cílům priority na základě naléhavosti a důležitosti,
- vymezit postup a roli manažera a pracovníka při zadávání úkolů,
- popsat význam delegování úkolů a jeho přínosy.



Klíčová slova:

Formulace cílů, SMART, Paretovo pravidlo, stanovení priorit, úkolování, delegování

5.1 Formulování cílů

*Cíle definují to, co se očekává, že organizace, funkční útvary, oddělení, týmy a jednotliví pracovníci splní.*⁷⁷

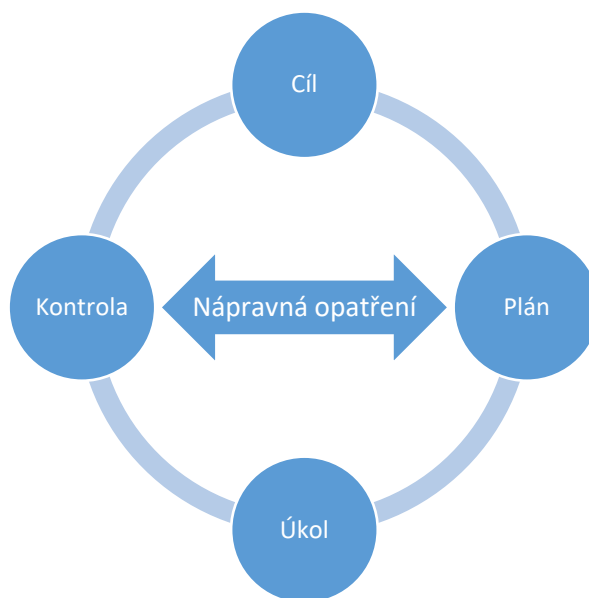
Formulování cílů je součástí plánování a jedná se o základní manažerský nástroj řízení. Umění vidět cíle, umění formulovat cíle, umění přenášet cíle na pracovníky, umění třídit cíle, umění plnit cíle a dosahovat žádaných výsledků si žádá od manažera nejen zkušenosti, ale i znalosti, jak správně postupovat. Manažer pracuje s cíli jako s klíčovým nástrojem ve vedení lidí. Umění správně určit cíle, vhodně je formulovat a správně komunikovat, je klíčem k úspěchu jeho samotného, celého pracoviště a celé organizace. Cíle jsou pro organizace důležité z několika důvodů⁷⁸:

- **Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.**
Organizace potřebují zdůvodnit svou existenci v očích pracovníků, veřejnosti, zákazníků. Svými cíli mohou přilákat lidi, kteří se s jejich cíli identifikují.
- **Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.**
- Cíle obracejí pozornost zaměstnanců k žádoucím standardům chování a jednání. Mohou redukovat konflikty při rozhodování. Pokud jsou všichni seznámeni s cíli, chápou lépe i dílčí rozhodnutí.
- **Cíle stanovují kritéria pro hodnocení výkonu organizace.**
- Bez cílů nemůže organizace hodnotit svoji úspěšnost. Až porovnáním dosaženého stavu s předem naplánovaným cílem mohou usoudit efektivitu v daném období.
- **Cíle jsou konkrétnější než vize.**
- Více motivačně působí jasně definované vize. Efektivita osobní i organizační do značné míry souvisí s jasností formulovaných konkrétních cílů.

⁷⁷ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 2008, s. 55.

⁷⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Při formulaci cílů je důležité, aby byly jasně stanoveny priority, byl naplánován termín pro splnění, byly jednoznačně definovány a aby bylo jasně stanoveno, jakým způsobem bude probíhat měření plnění cílů a návaznost na další cíle organizace. Plnění naplánovaných cílů je zapotřebí kontrolovat, tedy porovnávat odchylky mezi skutečností a plánem⁷⁹.



Obr. 3 Základní koncept řízení⁸⁰

Jednotlivé fáze při řízení⁸¹:

1. Cíl: určit priority cíle, časový rámec, formulace cíle z hlediska obsahu, stanovení měřítek a návaznosti na ostatní cíle.
2. Plán: stanovení nejvhodnějšího postupu, strategie pro splnění cíle.
3. Zdroje: určení a zajištění potřebných zdrojů ke splnění cíle: lidé, materiál, energie, finance.
4. Úkoly: správné zadání úkolu lidem spočívá ve správném přidělení pravomocí a odpovědností pracovníkům, aby mohli úkol splnit, ale aby byli také motivováni ke splnění úkolu.

⁷⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001, s. 96.

⁸¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Správně stanovený cíl je⁸²:

- Konzistentní: v souladu s hodnotami organizace,
- Přesný: jasně a dobře definovaný,
- Podnětný: stimuluje k dosahování vysokých standardů,
- Měřitelný: lze je kvalitativně nebo kvantitativně změřit,
- Dosažitelný: pracovník má pro splnění dostatečné zkušenosti, znalosti, zdroje,
- Dohodnutý: pracovník musí převzít cíl a brát ho za svůj, nemá mu být vnucen,
- Termínovaný: dosažitelný ve stanoveném čase,
- Orientovaný na týmovou práci: klade důraz jak na týmovou, tak na individuální práci.

Pravidlo SMART

Samotná formulace cíle bude úplná při použití tzv. pravidla SMART. Tento výraz je zkratkou následujících slov, vyjadřujících vlastnosti – součásti dobře stanoveného cíle⁸³:

- **S** PECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase),
- **M** EASURABLE = měřitelný (má jednotku měření),
- **A** GREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),
- **R** EALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
- **T** RACKABLE = sledovatelný, termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

⁸² ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 2008, s. 55.

⁸³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

5.2 Stanovování priorit

Stanovených cílů je vždy více. Je nezbytné umět je seřadit dle důležitosti, tedy umět stanovit mezi cíli priority. Určení priorit v zásadě znamená efektivní uspořádání postupů a způsobů plnění určených cílů do časové posloupnosti. Určujeme, které z úkolů jsou nejvýznamnější a které mohou počkat. Stanovování priorit nejen sobě, ale vedení k tomuto umění ostatní pracovníky je jednou z nejčastějších úloh manažera na pracovišti.

Známé **Paretovo pravidlo** lze uplatnit i v této situaci. Je to velice často využívaná, nepříliš komplikovaná kvantitativní technika využívaná v managementu (**20 % vynaloženého úsilí přináší 80 % výsledků**). Stačí určit těch 20 % úkolů, které nám přinesou oněch 80 % výsledků⁸⁴.

Pravděpodobně nejrozšířenějším způsobem stanovování priorit a také velmi dobře komunikovatelným je pomůcka, kterou rozpracoval americký generál a prezident Dwight D. Eisenhower – říká se jí Eisenhowerův princip a jejím základem je **stanovení priorit dle jejich naléhavosti a důležitosti**. Je to vhodná pomůcka pro rychlé rozhodování každého manažera i zaměstnance a stojí za to se s ní naučit pracovat⁸⁵:

Tab. 4 Stanovení priorit, pořadí naléhavosti⁸⁶

	NALÉHAVÉ	NENALÉHAVÉ
Důležité	<p>Krize</p> <p>Neodkladné úkoly Termínované úkoly I.</p>	<p>Prevence</p> <p>Rozvíjení vztahů Poznávání nových příležitostí II. Plánování, odpočinek</p>
Nedůležité	<p>Některé návštěvy</p> <p>Některá pošta a hlášení Blížící se neodkladné Záležitosti III. Oblíbené činnosti</p>	<p>Triviální záležitosti</p> <p>Některá pošta Některé telef. hovory Příjemné činnosti IV.</p>
	i.	iii.

⁸⁴ CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2007.

⁸⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁸⁶ Tamtéž.

- i. **vysoce naléhavé a důležité:** Tyto úkoly je nutné vyřídit osobně a ihned. Tyto úkoly jsou často spojeny se samotným smyslem existence pracovní pozice.
- ii. **důležité, ale méně naléhavé:** Tyto úkoly mohou počkat. Aby se z nich budoucně nestaly problémy, je nezbytné jejich splnění termínovat. Manažer si může rozmyslet, zda lze některé z nich delegovat.
- iii. **naléhavé, ale méně důležité:** Tyto úkoly by měly být pokud možno delegovány. Pokud je nezbytné je vyřídit sami, nemělo by jim být věnováno více času, než je nezbytně nutné.
- iv. **málo důležité i málo naléhavé:** Jedná o úkoly, kterými není důvod se vůbec zabývat, a měly by být součástí práce někoho jiného.

Naléhavé záležitosti vyžadují od pracovníků reakci. Důležité záležitosti, které nejsou naléhavé, zase vyžadují akci - iniciativu, proaktivitu. Pracovníci se musí naučit jednat, aby využili příležitosti, aby dali věci do pohybu. Kvadrant I. má snahu se zvětšovat. Někteří pracovníci jsou denně doslova ubíjeni problémy. Jejich úlevou je útěk k nedůležitým a nenaléhavým činnostem kvadrantu IV. Tam přichází nezbytná role manažera. Skutečně výkonní lidé se vyhýbají kvadrantu III a IV, protože bez ohledu na naléhavost, jsou tyto činnosti nedůležité. Zmenšují také svůj kvadrant I a většinu času tráví v kvadrantu II. Opět je na manažerovi tuto tendenci rozkrýt u svých pracovníků a naučit je pracovat podle priorit. Někteří pracovníci v tomto ohledu potřebují neustálou kontrolu.⁸⁷

5.3 Zadávání a přijímání úkolu

Úkolování je elementární činností manažera. Manažer je plně odpovědný za formulaci úkolů a za výstupy úkolů prováděných pracovníky. V úkolování manažer předává cíl, postup i podobu výstupu pracovníkovi. Pracovník je vykonavatelem zadaného úkolu tak, jak mu byl úkol předán. Úkolování je pro manažera komfortní v tom, že si uchovává přehled o veškerém dění na pracovišti, umožňuje mu rychlou a jednoduchou kontrolu, udržuje si plné porozumění všem činnostem realizovaným úkolovanými pracovníky.⁸⁸

⁸⁷ Tamtéž.

⁸⁸ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

Manažer může umožnit úkolovanému pracovníkovi jistou míru volnosti v rozhodování o postupu a výstupu, obzvláště na základě předcházející zkušenosti s pracovníkem. Pracovník se úkolováním učí hlavně rutinním úkonům, rozvíjí své dovednosti, a to zvláště v nástupním období.

Postup při úkolování^{89,90}:

1. **Úvod** – důvod úkolování, souvislost s pracovním zařazením, význam úkolu pro organizaci, pro pracovníka;
2. **Zjištění aktuálního stavu** – v krátké diskusi rekapitulovat zadané realizované úkoly, dát tak na vědomí, že zná rozsah práce úkolovaného, nebo si jej vzájemně upřesnit;
3. **Zadání úkolu** - formulace cíle úkolu, stanovení postupu plnění úkolu (direktivně nebo v diskusi se zaměstnancem), dohoda o formě podpory a spolupráce nadřízeného se zaměstnancem;
4. **Ověření pochopení úkolu;**
5. **Závěr** - zápis úkolu s termíny kontroly a vyhotovení – po vzájemné dohodě, kdo jej provede (vhodná je standardizovaná podoba).

Role manažera při úkolování⁹¹:

- udržovat si přehled o pracovní vytíženosti pracovníka;
- monitorovat aktuální problémy s plněním zadaných úkolů;
- zajišťovat materiální a technické podmínky pro plnění úkolů;
- všímat si projevovaných dovedností pracovníka;
- průběžně usměrňovat přístup a výkony pracovníka svým mentoringem;
- správně formulovat zadaný úkol, cíl;
- zajistit záznam o zadaném úkolu, průběhu plnění, termínu splnění a podobě výstupu;
- monitorovat, zda a jak pracovník úkol pochopil.

Role pracovníka při plnění úkolu⁹²:

⁸⁹ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

⁹⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

⁹¹ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

⁹² Tamtéž.

- poskytovat pravdivé věcné informace o plnění úkolů;
- klást upřesňovací otázky a zajišťovat pochopení úkolu;
- dělat si vlastní záznam z průběhu úkolování;

5.4 Delegation

Delegation is a decisive skill for anyone who is responsible for tasks performed in cooperation with others, who develops their employees, builds a high-performing workplace, stabilizes quality work, creates space for strategic development of the entire workplace, organization. Delegation offers obvious benefits. Delegation requires courage. It requires trust in oneself and in others, in their competence and ability to learn.⁹³

Delegation means that a manager assigns a task along with the corresponding responsibility and authority to an employee, so that from that moment on, the manager is not directly involved. Nevertheless, the task remains in the area of responsibility of the manager. The manager cannot therefore escape ultimate responsibility for any shortcomings in quality caused by the employee.⁹⁴

Effective delegation can lead to various desired effects for the employee, the manager and the organization:⁹⁵

- Increased employee competence, performance at a higher level of his abilities.
- Enrichment of work, sense of satisfaction with work assignment.
- Greater performance due to internal motivation of the employee.
- Higher quality level, better overview and control, better and faster decisions of the employee when performing delegated activities.
- Less stress.

⁹³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁹⁴ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 2008.

⁹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

Co je pro správné delegování důležité⁹⁶:

- Výběr vhodných pracovních úkolů, které mají být delegovány
- Určení vhodného pracovníka pro plnění delegovaných úkolů
- Charakteristika pracovního úkolu určeného k delegování
- Provedení plánu delegování
- Předpoklad pozitivních výsledků delegování pracovních úkolů a povinností
- Příprava pracovníků na jiný způsob práce ještě před samotným delegováním.

Rady pro manažery. Jakmile se rozhodnete delegovat nějaký pracovní úkol⁹⁷:

- Neberte si ho zpátky, není-li to bezpodmínečně nutné. Podobný postup by mohl způsobit pokles pracovní morálky ostatních spolupracovníků, kteří se upřímně snaží.
- Občas kontrolujte, jak spolupracovníci plní daný úkol. Ujistěte se, že se naučili všemu, co je třeba. Spíše než jim vnucovat své myšlenky, měli byste jim umožnit, aby sami hledali řešení problémů, spojených s daným úkolem.
- Zainteresuňte spolupracovníky na vytyčování pracovních úkolů. Bude pro ně mnohem snazší plnit cíle, které sami pomáhají stanovit.
- Vysvětlete spolupracovníkům, jak příslušné úkoly a úsilí zaměstnanců odpovídají záměrům organizace jako celku. Je mnohem snazší motivovat spolupracovníky, kteří vidí výsledky své práce a jejich dopad na ostatní, než ty, kteří pouze vidí daný úkol a nechápou jeho širší rámec.



Formulování cílů je jedním ze základních manažerských nástrojů řízení. Pouze správně formulované cíle (např. podle pravidla SMART) mohou vést k dosažení žádoucích výsledků. Při stanovování a plnění cílů je důležité cíl jednoznačně definovat, rozlišovat priority na základě důležitosti a naléhavosti, mít určený termín splnění a také průběžně vyhodnocovat a porovnávat úspěšnost plnění stanoveného cíle s reálným

⁹⁶ Tamtéž.

⁹⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

stavem. Stejně tak manažer využívá úkolů k vedení a rozvoji pracovníků. Prostřednictvím zadávání úkolů manažer získává přehled o vytíženosti pracovníků, monitoruje aktuální problémy, zjišťuje dovednosti pracovníků. Zároveň musí zajistit potřebné materiální zajištění pro splnění úkolu, ověřovat, zda byl úkol správně pochopen a také průběžně vyhodnocovat jeho plnění. Některé vlastní úkoly může manažer delegovat na jiné pracovníky a zvyšovat tak jejich kompetenci, obohacovat jejich práci, motivovat je. Manažer tak získá více prostoru pro jiné úkoly.



1. Určování osobních priorit

- Popište si cíle pozice, kterou zastáváte:
- Jmenujte dílčí cíle, kterých byste chtěl / měla na pozici dosáhnout:
- Co vás zdržuje v tom, abyste dosáhl dílčích cílů?

Priority v pracovních úkolech:

- vysoce naléhavé a důležité
- důležité, ale méně naléhavé
- naléhavé, ale méně důležité
- málo důležité i málo naléhavé

2. Formulace rozvojových cílů

Přeformulujte následující cíle

- Zlepšit komunikaci. Termín: průběžně
- Zintenzivnit práci s klíčovými zákazníky. Termín: do konce roku
- Najít si vzdělávání v oblasti marketingu. Termín: do 10/10
- Posílit loajalitu s firmou tak, aby byl dobrým příkladem svým podřízeným. Termín: ihned
- Zvýšit produktivitu prodeje ze 4 návštěv na 8 návštěv denně. Využívat rady zkušenějších kolegů. Termín: postupně

3. Z řešení úkolu č. 1 vyberte jednu prioritu zařazenou jako naléhavou ale méně důležitou a připravte si plán delegování této priority.



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [4] CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [6] Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

Kapitola 6

Vedení k cílům



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat formy hodnocení pracovních výkonů,
- definovat význam zpětné vazby a její formy pro hodnocení výkonu,
- vyjmenovat zásady pro poskytování a přijímání zpětné vazby,
- popsat metodu rozhovoru o pracovních výkonech a jeho strukturu,
- popsat techniku koučovacího rozhovoru, jeho principy a typy.



Klíčová slova:

Hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba, zásady pro zpětnou vazbu, struktura rozhovoru, koučovací rozhovor

6.1 Hodnocení pracovních výkonů manažerem

Plnění pracovních cílů je předmětem činnosti manažera **hodnocení pracovních výkonů pracovníků**. Hodnocení pracovních výkonů manažerem může probíhat formou^{98,99,100}:

- a) Každodenního styku** manažera s pracovníky. Manažer reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější než si běžně uvědomujeme. Slova jako „*Ano, v pořádku, můžete to poslat*“ nebo „*zkontroluj to ještě jednou, není to pořádně zabalené*“ jsou už hodnocením.

Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:

- zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu, koncentrují se na kvantitativní ukazatele výkonů,
- vyjadřují se k nedostatkům, ale opomíjejí pochválit dobrou práci. Jeden mistr se vyjádřil: „*Lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenandávám.*“

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj.

Opravování a upřesňování požadavků na pracovní výkony pracovníků, posilování žádoucích pracovních návyků je jedním ze základních prvků vedení a jednou ze základních komunikačních dovedností manažera.

- b) Hodnocení při dosažení výsledků** práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – dokončení projektu, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných pracovníků.
- c) Finančního hodnocení**, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku.

U finančního hodnocení se můžeme setkat s chybami:

- manažer nevysvětluje podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny, a tím hodnocení ztrácí motivační účinek

⁹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

⁹⁹ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 2005.

¹⁰⁰ ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007.

- manažer se vyhýbá rozlišování mezi výkonnými a méně výkonnými pracovníky.

d) Systematického hodnocení všech pracovníků v pravidelné periodicitě. Hodnocení zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Provádí jej nejčastěji v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je systematické hodnocení spojeno s hodnotícím rozhovorem - povinnosti manažera komplexně pohovořit s pracovníkem o jeho pracovních výsledcích a zaznamenat výstupy z hodnotícího rozhovoru do formuláře.¹⁰¹

Hodnotící rozhovor může mít formální podobu i neformální podobu. **Formální hodnocení** probíhá většinou periodicky, většinou formou plánovaného rozhovoru. **Neformální hodnocení** probíhá většinou každodenně na pracovišti, v rámci běžné komunikace o pracovní operativě. Umění kombinovat formální i neformální podobu hodnocení je správný motivační přístup manažera.¹⁰²

Pokud je hodnotící proces veden správně, má význam pro organizaci, pro samotného manažera i pro hodnoceného pracovníka. Zde jsou příklady přínosů:¹⁰³

Přínosy pro celou organizaci:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců;
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků;
- navrhování a plánování personálních záloh;
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Přínosy pro manažera:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu;
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost;
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje;
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky;

¹⁰¹ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

¹⁰² Tamtéž

¹⁰³ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.);
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Přínosy pro pracovníka:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí;
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle;
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle;
- příležitost k vyjádření svých rozvojových aktivit.

6.2 Co to je zpětná vazba

Každá reakce člověka na sdělovanou informaci, každý signál o způsobu pochopení přijaté informace je v sociální komunikaci zpětná vazba. Když manažer sděluje důležitou informaci, čeká, jakou reakci vyvolá u příjemce - pracovníka. Sleduje jeho výraz v obličeji, čeká na jeho slovní reakci. Je to pro manažera zpětná vazba o tom, jak pracovník informaci přijal, jak ji pochopil a zda informace vyvolala žádoucí reakci.

Při pouhém potvrzení vnímání nemá manažer jistotu, zda pracovník slyšel opravdu všechno, a zda vyrozuměl to, co manažer sdělil. Různá přeslechnutí, nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu, jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“, mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcennějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu.¹⁰⁴

Zpětná vazba mezi manažerem a pracovníkem může nabývat několika úrovní, stejně jako proces komunikace^{105, 106}:

- **zpětná vazba na úrovni vnímání** (vysílání - příjem), např. vyžádáním odpovědi od pracovníka „rozumím“, „ano“ si manažer při úkolování ověřuje, že pracovník zadání úkolu skutečně slyšel.

¹⁰⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁰⁵ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

¹⁰⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Taková odpověď však nepotvrzuje, že pracovník rozumí významu sdělení - může úkol chápat úplně jinak.

- **zpětná vazba na úrovni kódu** může mít charakter kompletního zopakování pokynu.
- Pracovník je schopen na požádání opakovat úkol daný manažerem slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.
- **zpětná vazba na úrovni významu** ukazuje, že pracovník opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu - manažer zjistí, že pracovník zpracoval přehled dat skutečně přesně podle jeho pokynů.

V rámci snahy o efektivní komunikaci s pracovníky se manažer snaží o maximum získaných zpětných vazeb, na které může reagovat a přenášenou informaci upřesňovat. Důsledky zkreslení a neúplnosti v komunikačním procesu mohou být pro mezilidské vztahy a výsledky pracovní činnosti na pracovišti mimořádně nepříjemné, někdy i nebezpečné, ale hlavně pro zaměstnavatele finančně náročné.

6.2.1 Poskytování zpětné vazby¹⁰⁷

Zpětná vazba má v komunikaci ještě jiný význam. Jsme-li v roli příjemce informace, jsme tedy i poskytovateli zpětné vazby vysílateli. Naše informace o tom, jak sdělení vysílatele informace vnímáme, jak jej chápeme a prožíváme, je v komunikaci nejučinnější cestou k vzájemnému vyjasnění si výsledku celé komunikační akce. **Podoba poskytnuté zpětné vazby** rozhoduje o tom, zda vysílatel podanou zpětnou vazbu přijme a jak jí bude rozumět.

Způsoby podání zpětné vazby¹⁰⁸:

- vědomými cílenými projevy – „Ano, souhlasím s tímto postupem.“
- nevědomě – díváním se z okna nebo usnutím
- spontánně – radostným výsknutím a povyskočením
- na vyžádání – „Ano, tvoje rada mi pomohla.“
- slovy – Ne.
- beze slov – odchod z místnosti, nezatelefonováním v dohodnutou dobu

¹⁰⁷ ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007.

¹⁰⁸ ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007.

- formálně – odpověďmi v dotazníku
- neformálně – potleskem

6.2.2 Podávání zpětné vazby v pracovním procesu¹⁰⁹

Správně podaná zpětná vazba v pracovním procesu plní jediný cíl – povzbuzuje pracovníka ke zkvalitnění jeho výkonu. Takového cíle může dosáhnout manažer svou zpětnou vazbou pouze, pokud je pro pracovníka zformulovaná:

- přijatelně
- motivujícím způsobem

Zásady pro poskytování zpětné vazby¹¹⁰:

- soustřeďte se spíše na chování pozorované osoby, než na samotnou osobu (ne „jsi arogantní“, ale „když tě něco zaujme, nepustíš nikoho ke slovu, nikoho neposloucháš“);
- nesdělujte své domněnky, soustřeďte se na pozorování. Cílem je navodit změny v chování druhé osoby, ne ho hodnotit (ne „tobě se do toho viditelně nechtělo“, ale „když tě požádali o pomoc, začal jsi dělat tak pomalé pohyby a bylo vidět, jak otáčíš oči v sloup“);
- je přijatelnější, když uvádíte konkrétní detaily, než obecné vzorce chování (ne „proč jsi byl tak otrávený“ ale „seděl jsi stále v ústraní a s nikým jsi nemluvil“);
- sdělované informace by měly mít pro příjemce nějakou hodnotu a měly by být omezeny na takové množství, které příjemce je chopen zvládnout;
- důležité je načasování zpětné vazby – měla by přijít okamžitě po akci, aby si příjemce dobře pamatoval, o čem hovoříte;
- důležitá je co největší přesnost sdělovaných informací! (ne „mám pocit, že jsi tam kdesi dokonce řekl nějaké nevhodné slovo“ ale „řekl jsi před ředitelem, že je to slabomyslná myšlenka...“).

Zpětnou vazbu poskytuje manažer podřízeným v situacích, kdy výsledky jejich práce jsou pozitivní nebo pokud jsou negativní. V obou případech by se měla řídit následujícími pravidly¹¹¹:

¹⁰⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

¹¹⁰ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

¹¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

- poskytnout co nejdříve po podaném výkonu;
- nejprve sdělit účel setkání - důvod rozhovoru a postup v průběhu rozhovoru;
- zahájit pozitivními výsledky pracovní činnosti;
- nechat zhodnotit své pracovní výsledky samotného podřízeného;
- konstatovat případné nedostatky v pracovním výkonu, vždy v návaznosti na opatřeních ke změně;
- být konkrétní a hovořit o jednotlivých akcích ve faktech;
- končit vždy výhledem do budoucího období – nové pracovní úkoly, nové cíle osobního rozvoje.

Zásady pro přijímání zpětné vazby¹¹²:

- být pozitivní vůči tomu, kdo zpětnou vazbu poskytuje;
- dobře naslouchat tomu, co je sdělováno;
- ujasnit si otázkami, že dobře rozumíte tomu, o čem se mluví;
- ptát se na další detaily;
- rozhodnout se, jak poskytnutou zpětnou vazbu využijete;
- poděkovat tomu, kdo zpětnou vazbu podával za užitečné informace.

Zpětná vazba by neměla být podávána s úmyslem ublížit, bez promyšlení, jak asi zapůsobí na příjemce – neměl by jí chybět lidský přístup.

¹¹² Tamtéž

Pozitivní zpětná vazba (pochvala, poděkování, odměna)

1. manažer poskytuje vždy, když pracovník plní očekávání nebo je dokonce překračuje. Manažer nesmí považovat za samozřejmost, že pracovník podává dobrý výkon. Musí jej podporovat tím, že pracovníkovi dává na vědomí, že jej registruje a je spokojený.
2. manažer poskytuje před ostatními členy pracovní skupiny. Účinek na pracovníka je vyšší a může tak dojít i k motivaci ostatních pracovníků.

Negativní zpětná vazba (vyjádření nespokojenosti)¹¹³

1. manažer poskytuje vždy po výkonu, který neodpovídá očekáváním. Obsahuje uvědomění si okolností zadaného úkolu a osoby pracovníka (např. zda byl úkol rutinní nebo nový, zda podřízený má zkušenosti nebo nemá, zda byl úkol významný nebo podružný, složitý nebo jednoduchý).
2. manažer poskytuje vždy beze svědků. Pracovník má podmínky přemýšlet nad vlastními chybami a změnit své chování.
3. manažer si musí nejprve ověřit skutečnosti spojené s hodnoceným výkonem a v rozhovoru vycházet z konkrétních doložitelných údajů.
4. výsledek rozhovoru by měl být „vítěz – vítěz“. Manažer i pracovník by měli mít pocit, že něco získali – manažer snahu o lepší výkon, podřízený návod, jak dosáhnout očekávaného výsledku.

Konkrétní akce manažera, kdy používá zásady zpětné vazby¹¹⁴:

- vedení osobních rozhovorů;
- hodnocení pracovního výkonu;
- hodnocení způsobu realizace pracovních úkolů;
- hodnocení výkonů v procesu učení se novým dovednostem v pracovním výkonu.

¹¹³ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

¹¹⁴ Tamtéž

6.3 Vedení rozhovoru s pracovníkem o pracovních výkonech

Vedení rozhovoru s podřízenými je nejčastější činností manažera, ve které manažer rozvíjí své podřízené. Rozhovory mají různou podobu, kterou manažer může svou přípravou ovlivnit. Manažer vede rozhovor u náhodného setkání s podřízeným, když se zeptá na aktuální problémy. Jindy vede manažer předem plánované hodnotící rozhovory se všemi podřízenými, kdy systematicky mapuje pracovní výsledky za jisté hodnotící období.

Struktura standardního rozhovoru

Základní strukturu rozhovorů se zaměstnanci tvoří 4 základní části:¹¹⁵

1. Vstup

Účelem je vzájemné představení se, sdělení účelu celého rozhovoru, vzájemné vyjasnění průběhu rozhovoru. Manažer sdělí pracovníkovi konkrétní důvod setkání, pravidla jednání v průběhu rozhovoru, zda a kdy se může dotazovat zaměstnanec, co bude výsledkem rozhovoru, případně i co bude po rozhovoru následovat.

2. Diagnóza

Účelem je oboustranné získání potřebných informací. Manažer rekapituluje informace o situaci, klade otázky a získává další informace, vyzve pracovníka, aby sděloval své názory a žádal o informace důležité pro něj.

3. Dohoda

Účelem je konstatování, k čemu rozhovor dospěl a co bude dále následovat po rozhovoru. Manažer dělá závěry ze sdělených informací, určuje konkrétní postupy, termíny, pořizuje záznam závazných rozhodnutí.

4. Závěr

Účelem je rekapitulace znění dohody a vyslovení souhlasu s dohodou, rozloučení. Manažer dá zřetelně najevo, že považuje rozhovor za dokončený, vyzve k posledním dotazům a upřesněním závěrů, rozloučí se.

¹¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 2016.

6.3.1 Koučovací přístup v rozhovoru:

Koučování je přístup nadřízeného manažera k pracovníkům, prostřednictvím kterého nadřízený využívá pro formulaci pracovních úkolů samotné podřízené. Manažer se snaží co nejlépe využít potenciál podřízených a výrazněji je motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Technika koučování vznikla ve sportu, ale její základní princip – že člověk podává vyšší výkony, pokud si cíle a způsob jejich dosahování stanoví sám – je obecně patný (více viz manažerská literatura).¹¹⁶

Principy koučování v rozhovoru¹¹⁷:

- cíl rozhovoru stanoví na začátku obě účastné strany dohodou
- manažer pracovníkovi klade otázky, nesděljuje hotová rozhodnutí, nechává tak pracovníka, aby přemýšlel nad cíli a způsobem realizace své práce
- manažer má roli navigátora, který udržuje téma u stanoveného cíle, spolupracovníka, který pomáhá prověřit varianty řešení, jejich problémy spojené s realizací
- pracovník si sám stanoví své pracovní cíle v rámci vyšších cílů, navrhuje vlastní varianty řešení, promýšlí je ve spolupráci s manažerem a zavazuje se k jejich plnění
- výsledkem rozhovoru jsou konkrétní pracovní úkoly formulované pracovníkem, schválené manažerem, kdy odpovědnost za plnění úkolů je na pracovníkovi.

Typy koučovacích rozhovorů¹¹⁸:

Proaktivní – zaměřený na stanovení nových pracovních cílů, hledání způsobů řešení nových cílů (plánování osobního rozvoje, delegování pracovních úkolů ...)

Reaktivní – zaměřený na řešení situací z minulosti (hodnocení pracovního výkonu, řešení problémových situací, rozborů obchodních schůzek...)



Manažer využívá k vedení pracovníků formální i neformální formy hodnocení jejich výkonu. Hodnocení probíhá při každodenním styku, při dosažení výsledků práce, na

¹¹⁶ WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2004.

¹¹⁷ Tamtéž.

¹¹⁸ Tamtéž

pravidelných poradách i prostřednictvím finančního hodnocení. Správný způsob hodnocení výkonu pracovníků vede ke zvyšování výkonnosti, rozvoje potenciálu, plánování personálních záloh i k zlepšení komunikace. Na odvedenou práci podává manažer pracovníkovi zpětnou vazbu (pozitivní nebo negativní) a dodržuje zásady pro její poskytování. Manažer může hodnotit výkon a plnění zadaných úkolů také prostřednictvím rozhovorů s pracovníky, přičemž koučovací přístup v rozhovoru (proaktivní, reaktivní) vede k podávání vyšších výkonů.



1. Které z těchto kritických výroků jsou nesprávně formulovány? Proč?

- Jste celkově nezodpovědný a já se na vás potom nemohu spolehnout.
- Nezajímají mě vaše problémy. Rozhodující je, že jste nesplnil úkol, který vám byl zadán.
- Proč jste se včas neinformoval na zásobování, kdy bude materiál dodán?
- Na rozdíl od Rudolfa neumíš nic udělat bez zbytečných řečí.
- Ve vaší zprávě jste nevysvětlila, proč se zhoršily výsledky v květnu.
- Veškeré problémy vyplývají z toho, že jste líná přemýšlet nad prací.
- Velice mi vadí, že jste nechal čekat tak důležitého zákazníka. Proč jste nepřišel včas?
- V minulém čtvrtletí jste opět zanedbali své povinnosti. Ti, kterých se to týká, to jistě dobře vědí.
- Nejsem vám snad povinen vysvětlovat, co se od vás očekává.
- Pane Březino, jestli ještě jednou odešlete týdenní výkaz po termínu, tak to poznáte na osobním ohodnocení.

2. Reagujte na uvedené výroky (víte, že požadavek není oprávněný):

- „Proč Zdeněk dostal minulý měsíc třídu? Já jsem tady o půl roku déle než on a pořád na to čekám.“
- „Mám velký zájem dostat se na ten kurz na ten nový stroj, ale musím mít tvoje doporučení. Pomohl bys mi se tam dostat?“
- „Minulý vedoucí mi slíbil, že mi přidá. Platí to pořád, když jsem přešel do nového střediska?“
- „Potřebovala bych rychle přidat na platu. Víte, jaké to je, když zůstane matka sama s dítětem.“
- „Kdo bude na Helenině místě, když se Helena nevrátí z mateřské? Jsem na řadě já?“

3. Popište, jak byste vedl koučovací rozhovor s pracovníkem, který za Vámi přišel s problémem, že se dočasně potřebuje postarat o své rodiče a tudíž nebude stíhat svoji práci.



Literatura k tématu:

- [1] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [2] BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [6] WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Doporučená literatura:

- [1] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [2] HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

Kapitola 7

Technika vyjednávání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat jednání a vyjednávání,
- popsat základní postup pro vyjednávání,
- popsat možnosti pro podpoření vlastní pozice při vyjednávání,
- určit komunikační dovednosti a techniky pro vyjednávání,



Klíčová slova:

Jednání, vyjednávání, fáze vyjednávání, taktiky při vyjednávání, zvládání námitek, zásady konstruktivního vyjednávání, umění říkat „ne“

7.1 Jednání a vyjednávání

Jednání a vyjednávání je považováno za vyšší stupeň manažerské komunikace. Při jednáních a vyjednávání většinou člověk nezastupuje pouze svoje individuální zájmy, ale zastupuje zájmy vlastní nebo cizí organizace, týmu. Manažer pro dosažení stanoveného cíle využívá své dovednosti ovlivňování, motivace, cíleně využívá své verbální i neverbální projevy, ale i etické zásady, odborné znalosti, psychologii. Jedná se tedy o vysoký stupeň využívání komunikačních dovedností.¹¹⁹

Charakteristické rysy vyjednávání^{120, 121}:

- Má předem stanovený cíl, stanovené priority, postupuje podle zvolené strategie,
- Je to „hra“ s nejasným vítězem, má tedy svá pravidla jako každá hra (např. šachy),
- Plánovaným výsledkem není konkrétní stav, ale předpokládaný prostor (od minimálního přijatelného výsledku až po maximální možný dosažitelný výsledek BATNA = BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT nejlepší alternativa ke sjednané dohodě),
- Je použitelné vždy a všude, jen je potřeba si to uvědomit,
- Výsledkem není to, co chceš, ale to, co si vyjednáš,
- Není univerzální pravda, spravedlnost, je daná situace a lidé, kteří se v ní nacházejí, záleží na nich, co si dohodnou.

Vyjednávání je komunikační proces mezi dvěma partnery, kdy každá zúčastněná strana si nárokuje svůj předpokládaný výsledek. K vyjednávání dochází všude tam, kde se jeden druhého snaží ovlivnit, přesvědčit, něco získat. Jedná se o proces, ve kterém dochází k výměně informací, k přesvědčování a k rozhodování. Úspěch pak je posuzován podle míry dosažených předem plánovaných záměrů. Probíhá vždy mezi dvěma stranami, které mají odlišné záměry. Jeho výsledkem není situace „výhra

¹¹⁹ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

¹²⁰ Tamtéž.

¹²¹ FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2015.

– prohra“, ale tzv. „rozumná dohoda“, kdy výsledek je pro obě dvě strany přijatelný, protože je někde v průniku vymezených vyjednávacích prostorů. Výsledek vyjednávání otevírá dveře k dalším možným jednáním a vyjednáváním mezi zúčastněnými stranami. Vyjednávání může probíhat ve dvojicích nebo ve skupině.¹²²

Vyjednaváč:

- Hledá řešení výhodné pro něj, přijatelné pro obě strany,
- Vytváří potenciál pro další možná jednání (technika otevřených dveří)
- Nemá za cíl znevýhodnit druhou stranu¹²³

Vhodné použití:

- Dojednávání obchodních podmínek (peníze, smlouvy)
- Dojednávání událostí (pracovní podmínky, osobní výhody)¹²⁴

7.1.1 Základní postup při vyjednávání:¹²⁵

Příprava na jednání

- a. získání základních informací o partnerovi, firmě, instituci
- b. analýza konkurence (společenské nebo hospodářské postavení, strategie jednání
- c. a vyjednávání, apod.)
- d. stanovení zájmů a cílů, maximální a minimální - BATNA
- e. posouzení slabých a silných stránek, volba taktiky ke zdolávání námitek
- f. zvolit osobní image
- g. zvolit taktiku jednání (kdy, kde, kdo, jak dlouho)

Otevření jednání

Než dojde k projednávání oficiálních otázek, je vhodné dohodnout se o čase, přestávkách, jednotlivých bodech, pořadí bodů a dohodnout se na cíli jednání.

¹²² VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

¹²³ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

¹²⁴ VOSS, Ch. a T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. 2016.

¹²⁵ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

Nabídková fáze

a) Situace, kdy nabídku předkládáme my

- zvážit pořadí jednotlivých argumentů, dobře načasovat okamžik týkající se cíle (tj. ceny, částky, úkolu apod.),

b) Situace, kdy nabídku předkládá partner

- být připraven chovat se nestranně, bez projevů emocí, dobře naslouchat.

Protizahájení partnera

Při protizahájení jednání partnerem je ze strategického hlediska vhodné vyčkat na předložení celé nabídky, nikoliv částí, zachovat klid, soustředěnost, naslouchání, adekvátní vystupování a sdělování.

Jádro jednání

Jádro jednání je strategickým bodem jednání

- začít jednáním o nejméně problematických bodech a přecházet ke složitějším
- největší triumf si nechat na konec neboť potom již není co nabídnout a dochází k oslabení vlastních pozic
- obezřetnost a taktizování, tj. dobře ovládat verbální a neverbální komunikaci,
- umět analyzovat motivaci partnera, nezavdávat příčiny ke vzniku konfliktních situací, reagovat na vzniklé napětí, dokázat pokračovat na racionální rovině jednání

Zakončení

Správné načasování závěrů je uměním. Správný čas pro zakončení a závěr nastane jen tehdy, když partner pochopí hodnotu nabídky a to prozradí především neverbální, ale i verbální signály.¹²⁶

7.1.2 Důležité kroky k podpoře vlastního postavení při vyjednávání¹²⁷

- pečlivé stanovení cíle

¹²⁶ DAWSON, R. Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání. 2012.

¹²⁷ VOSS, Ch. A T. RAZ. Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život. 2016.

- rozlišení mezi potřebami (klíčové) a přáními (nepodstatné)
- zhodnocení cíle druhé strany
- zhodnocení vlastních a cizích slabých a silných stránek
- připravenost činit ústupky
- správná příprava, tj. správná volba strategie a taktiky
- dobrá příprava po stránce obsahové, ale i z hlediska vystupování, verbálního a neverbálního projevu

Prostředí a jeho vlivy na vyjednávání

- jak jsou účastníci jednání rozloženi
- celkové uspořádání prostoru, nábytek, okna, osvětlení, židle,...
- kolik lidí se zúčastní vyjednávání
- program
- pravidla daná kompetencemi, mocí nebo autoritou (kdo mluví první, poslední, kdo zprostředkovává, kdo vede jednání, kdo předsedá,...)
- oblečení, artefakty, dokumenty, s nimiž se přichází na jednání

Neverbální komunikace v průběhu jednání^{128,129}:

- je nezbytné neustále si všímat očí, výrazu obličeje, hlasu, gestikulace, nohou, polohy těla, rukou, vzdáleností těla,
- vyjednávejte tváří v tvář, je nezbytné usadit se tak, aby na sebe obě strany dobře viděly,
- je nezbytné nebýt schematický a vyhodnocovat neverbální projevy úměrně situaci,
- nevynechat stisk ruky na začátku i na konci jednání, naladí to atmosféru a uvolní emoce,

¹²⁸FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2015.

¹²⁹VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. 2016.

- nespěchat se zahájením jednání, nevytvářet podvědomě časový nátlak.

Principy a taktiky slovní strategie¹³⁰

- používání antonym by mělo vzbudit pozornost, tvrzení „chci maličkost...“ totiž většinou znamená „chci něco pro mě důležitého“,
- slovní vata většinou předchází nějakému důležitému sdělení, fráze typu „a abych nezapomněl...“, „ještě jsem si vzpomněl...“, „a když už jsme u toho...“
- legitimizující výrazy typu „upřímně myslím...“, „popravdě řečeno...“ většinou neoznačují upřímnost,
- ospravedlňující výrazy typu „budu se snažit...“, „udělám, co je v mých silách...“, „uvidíme, co se s tím dá dělat...“ jsou varovný signál, že to tak nebude,
- slova typu guma „ale“, „avšak“, „ovšem“, negují to, co bylo sděleno v první části věty.

Taktiky k posílení vlastního postavení při vyjednávání:¹³¹

- vyjednávat na domácí půdě
- nezveřejňovat vlastní silné a slabé stránky
- vyhýbat se přímým konfliktům
- důraz na kvalitu vystupování včetně taktiky a image
- vytvářet pozitivní kooperativní klima
- houževnatost a odhodlanost při dosahování cílů
- dobrá znalost vyjednávacích taktik a strategií

¹³⁰ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů.* 2013.

¹³¹ Tamtéž.

7.2 Komunikační dovednosti pro vyjednávání¹³²

7.2.1 Zvládání námitek

Nyní se zaměříme na techniku, kterou používáme zvláště v jednáních, kdy usilujeme o konkrétní závěry, dohody s partnerem. Zvláště v závěrečných fázích takových jednání dochází k situacím, kdy jeden z partnerů učiní kritizující poznámku, nesouhlasící připomínku či jakýmkoliv způsobem projeví alespoň nejistotu. V komunikaci nazýváme podobné projevy **námitkami**. Námitka je konkrétně výraz, gesto nebo prohlášení, které naznačuje nesouhlas nebo odpor, a může se rozvinout do zdůvodnění, proč partner s určitou skutečností nesouhlasí. Svým významem jsou námitky převážně směřované do vztahové části sdělení.

Důvody, které vedou ke vznášení námitek lze rozdělit do tří oblastí:

Racionální důvody (např. zájem o více informací, nezáměr o to, co říkáme)

Emotivní důvody (např. neochota spolupracovat či poskytovat informace, agresivní výpad)

Taktické důvody (např. odmítnutí uznat osobu partnera nebo jeho roli zastávanou v jednání, jednoznačná odpověď „ne“ na navrhované řešení, postup nebo variantu řešení)

Řada námitek působí na první dojem jako racionální. Ve většině situací se však jedná o emotivní či taktické důvody. Skutečně racionální námitky se často pojí k úsilí o asertivní jednání partnerů a pomáhají udržet jednání na věcné úrovni se zaměřením na jasný cíl.

Zásady konstruktivního jednání při námitkách partnera:

1. Dojde-li k vyslovení námitky partnerem, je to v komunikaci jednoznačně pozitivní signál. Námitku přijímejte jako konkrétní projev toho, že partner:
 - věnuje pozornost jednání,
 - přemýšlí nad obsahem jednání a svými postoji k němu
 - zajímá jej podoba výsledku jednání.

¹³² Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

2. Na námitku vždy reagujte.

Neodmítejte ji ani nebagatelizujte. Pokud partner námitku vyslovil, je pro něj důležitá. Nereagováním nebo přehlédnutím řešte pouze situace agresivních výpadů, které nemají s obsahem jednání souvislost (vzpomeňte si na zásadu asertivního jednání, že ne všechna konstatování partnera jsou výzvou ke komunikaci)

3. Upřesněte si s partnerem, čeho konkrétně se námitka týká, zda jste ji správně pochopili. Nedorozumění si vyjasněte. Vhodné jsou formulace typu: „*Rozumím vám správně,...*“ „*Můžete mi říci konkrétně...*“
4. Zjistěte důvody v pozadí vznesené námitky a důležitost, kterou své námitce partner přikládá.
5. Udělejte pauzu! Zamyslete se.
6. Zaměřte se na obsahovou stránku upřesněné námitky (podívejte se na ni s nadhledem)
7. Reagujte.

Své reakce formulujte co nejkonkrétněji a adresujte je přímo původci námitky. Reakci rozdělte do tří částí:

1. nejprve podpořte vztahovou stránku s partnerem formulací, která jej ubezpečí o tom, že souhlasíte s jeho názory, respektujete je nebo si jich vážíte

„*Chápu, z čeho vychází váš názor...*“

„*Děkuji, to mi pomohlo pochopit...*“

„*Věřím, že vám to připadá...*“

2. uveďte svůj vlastní postoj

„*Nesetkávám se s tím poprvé,...*“

„*Věřím vám, že...*“

3. navrhněte způsob řešení, předložte argumentaci.

Zamyslíte-li se předem nad blížícím se jednáním, můžete řadu námitek předem předpokládat. Ve svém jednání jim můžete **předejít** nebo naopak je **vyprovokovat**. Některé námitky totiž nezazní verbálně, ale neverbálních projevů partnera je můžete odvodit. Pokud je nezodpovíte, působí stejně, jako vyslovené nezodpovězené námitky – negativní postoj partnera k obsahu jednání, vaší osobě či dohodnutým výsledkům jednání.

7.2.2 Umění říkat „NE“¹³³

Umět říkat ne, je dovednost, která se dá naučit a cvičit. Vyžaduje však dodržování následujícího postupu:

1) *posoudit požadavek*

Je to rozumný požadavek? Je to prioritá? Chci to udělat? Jaké budou následky odmítnutí? Mohu přijmout tyto následky?

2) *požádat o více informací*

Jednak vám více informací skutečně pomůže při rozhodování, a navíc tím dáváte najevo, že si teprve rozmyslíte, zda neodmítnete. Je to tedy současně jakási příprava žadatele na možné odmítnutí („aha, on hned nesouhlasil, to asi odmítne“).

3) *odmítnout*

Odmítnutí by mělo být stručné, ale zdvořilé. Odmítnutí vyjádřete přímo, například slovy: „Raději bych ne...“ nebo „Já nechci...“ či „Nejsem ochotný ...“. Nepoužívejte „nemůžu, protože ...“, protože pokud by později někdo jiný Vámi uvedený problém vyřešil, už byste nemohli couvnout.

4) *být upřímný*

Jestliže řeknete, že je vám to líto, ačkoli to není pravda, oslabujete svou pozici a dáváte druhé straně příležitost zahrát na váš pocit viny.

5) *kontrolovat svou řeč těla*

Vaše tvář, hlas a pohyby by měly podporovat, co říkáte. Hovořte klidně, udržujte kontakt očí, pohybujte se přirozeně a snažte se dát Váš výraz do souladu se slovy.



Při jednání a vyjednávání manažer využívá vyšší komunikační dovednosti. Každé jednání vyžaduje přípravu a dodržuje obecnou strukturu. Po fázi přípravy dochází k zahájení jednání, nabídkové fázi, je projednáváno samotné jádro nakonec je vyjednávání uzavřeno. Vyjednávání je ovlivňováno mnoha faktory, jejich znalost může pomoci k úspěšnému dosažení cíle. Vyjednávání ovlivňuje například prostředí, neverbální prvky komunikace, zvolené slovní strategie a taktiky, které pomáhají

¹³³ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

posílit vlastní pozici ve vyjednávání (např. vyjednávat v domácím prostředí). Mezi nejvýznamnější komunikační techniky při vyjednávání patří zejména schopnost zvládat námitky konstruktivním způsobem a umění říkat ne.

?

1. Napište postup vyjednávání o cenu domény, kterou chcete koupit pro vaše pracoviště.
 - Co bude váš minimální cíl?
 - Co bude váš maximální cíl?
 - Jaký je váš vyjednávací prostor?

Nyní si stejným způsobem vymezte vyjednávací prostor a udělejte si osobní přípravu na vyjednávání se svým dlouholetým pracovníkem, který chce odejít z vašeho pracoviště ke konkurenci. Narodilo se mu dítě a jiná firma mu nabídla stejnou práci, stejné finanční podmínky, jen je nový zaměstnavatel blíže a nabízí svým pracovníkům i jeden den týdně „home office“.

2. Zvládněte následující námitky podle uvedeného postupu:
 - a. Mně se to nelíbí
 - b. To je moc drahé
 - c. To nemyslíte vážně!
3. Odmítněte dle uvedeného postupu
 - a. Nečekanou návštěvu obchodního partnera bez předcházející dohody
 - b. Nabídku neformálního setkání (pozdání na hon) partnerem, se kterým se neformálně nechcete setkat, dokud nedojednáte rozjednaný obchod.
 - c. Podepsat nekvalitní/neúplný zápis z vaší obchodní schůzky zpracovaný obchodním partnerem.



Literatura k tématu:

- [1] DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG, c2012. ISBN 978-80-7263-764-5.
- [2] FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 4. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-299-4.
- [3] VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-002-6.

- [4] NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [5] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.
- [6] Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

Kapitola 8

Typy vyjednávání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat různé typy vyjednávání,
- popsat strukturu vyjednávání u konkrétních taktik,
- zohlednit různé podmínky ovlivňující vyjednávání,
- popsat konvenční a nekonvenční vyjednávací dovednosti.



Klíčová slova:

Typy vyjednávání, poziční vyjednávání, principiální vyjednávání, struktura vyjednávání dle taktiky, typy partnerů, vyjednávač, vyjednávací taktiky, konvenční a nekonvenční vyjednávací dovednosti

8.1 Typy vyjednávání

Vyjednávání, ač má svá jasná pravidla, kterými se řídí (viz předcházející kapitola), má i různé podoby.

Volba taktiky, typu vyjednávání se mění podle různých vlivů na vyjednávání. Může to být např.¹³⁴:

- podle zkušeností s protistranou,
- podle stanoveného cíle,
- podle místa vyjednávání,
- podle počtu vyjednávačů,
- podle zjištěných informací o protistraně a jejich cíli,
- podle času pro vyjednávání

Pro volbu taktiky vyjednávání, pro jeho úspěšnost i vhodnost, je dobré položit si několik následujících otázek¹³⁵:

- mám nějakou zkušenost s tímto typem jednání?
- jakou mám šanci na vítězství?
- znám odborníky, na které bych se mohl před jednáním obrátit?
- znám partnery k jednání a jejich kompetence?
- je vhodná doba k jednání?
- je problém řešitelný?
- mám představu o cílech druhé strany?
- dokážu předpokládat možné reakce druhé strany?
- dokážu odhadnout průběh jednání předem?

¹³⁴ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů.* 2013.

¹³⁵ Tamtéž.

Typy vyjednávání

Podle toho, jakým způsobem partneři při vyjednávání postupují při přibližování svých pozic, tj. jaké užívají metody, jsou rozlišovány tyto přístupy^{136,137}:

- výhra-výhra (základní typ vyjednávání)
- výhra-prohra (výsledek může být mimo tzv. styčnou plochu, riziko menšího zájmu na realizaci vyjednaných podmínek, nevýhodnost podmínek pro jednu stranu, což uzavírá možnost následujících jednání)
- poziční vyjednávání (viz níže)
- principiální vyjednávání (viz níže)
- další možnosti: kompetitivní vyjednávání, kooperativní vyjednávání, virtuální vyjednávání aj.

Pozor na tzv. bod ústupu – místo, kde přechází výhodnost spojenectví, mezní hodnota, kdy pro jednu stranu přestává mít dohoda význam, nastává pocit přetlačení, ohrožená strana může odejít od jednacího stolu.¹³⁸

8.1.1 Poziční vyjednávání

Tab. 5 Poziční vyjednávání¹³⁹

TVRDÉ	MĚKKÉ
Účastníci jsou protivníci	Účastníci jsou přátelé.
Cílem je vyhrát.	Cílem je dohoda.
Vyžaduje ústupky.	Děláte ústupky.
Jdete tvrdě na věc i na lidi.	Jste měkčí v přístupu k lidem i k věci.
Nedůvěřujete druhým	Důvěřujete druhým.
Opevňujete své pozice.	Vzdáváte snadno své pozice.

¹³⁶ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

¹³⁷ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

¹³⁸ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

¹³⁹ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

Používáte hrozbu.	Číníte nabídky
Požadujete jednostranné výhody jako cenu za dohodu.	Akceptujete jednostranné ztráty za účelem.
Hledáte jedno řešení. To, které vyhovuje VÁM.	Hledáte jedno řešení. To, které vyhovuje JIM.
Trváte na své pozici.	Trváte na dohodě.
Snažíte se prosadit svou vůli.	Nesnažíte se prosadit svou vůli.
Používáte nátlak.	Ustupujete nátlaku.

8.1.2 **Principiální vyjednávání**¹⁴⁰

- Účastníci jsou řešitelé.
- Cílem je dobré řešení dosažené efektivně a korektně.
- Oddělte lidi od problému.
- K problému přistupujte tvrdě, k lidem měkce. Pokračujte bez ohledu na důvěru.
- Zaměřte se na zájmy, ne na pozice.
- Zkoumejte a analyzujte zájmy druhých i svoje vlastní.
- Hledejte možnosti, jak vzájemně získat.
- Navrhňte množství možností, hodnotte později.
- Trvejte na užití objektivních kritérií.
- Snažte se dosáhnout výsledek podložený fakty a bez ohledu na přání.
- Argumentujte a buďte otevřeni argumentům.
- Ustupujte přesvědčivým faktům, nikoli nátlaku.

¹⁴⁰ Tamtéž.

8.2 Struktura procesu vyjednávání při různých taktikách¹⁴¹

1. Přípravná fáze - analýza konfliktu, příprava vyjednávání

- a. které hodnoty důležité pro mne jsou ve hře a které hodnoty důležité pro druhou stranu jsou ve hře
- b. jaké mám pocity a jak se asi cítí druhá strana
- c. co chci (pozice) a co chce druhá strana (pozice)
- d. proč to chci (jaký mám zájem) a proč to chce druhá strana (její zájmy)
- e. co mohu udělat, co se stane, pokud se nedohodneme - jaké mám alternativy k vyjednávání (BATNA)
- f. jaké alternativy k vyjednávání má druhá strana (BATNA)
- g. znáte silné a slabé stránky svého vyjednávání a vyjednávání druhé strany?
- h. je druhá strana pod tlakem situace, někoho jiného, je v časové tísní?
- i. víte, čím můžete druhou stranu při vyjednávání získat a co je naopak může odradit?

2. Zahájení vyjednávání

Nastolte pozitivní ovzduší, atmosféru vyjednávání, budujte vztah (sdílení rituálů)

- a. vyjádřete uznání druhé straně

„Děkuji, že jste byl ochoten se se mnou setkat a promluvit si o tom.“

„Oceňuji Vaši ochotu o tom jednat, na tom pracovat . . .“

- b. Vyslovte dobré úmysly

„Chci, aby náš vztah vydržel.“

„Záleží mi na našich dobrých pracovních vztazích.“

- c. neříkejte „ANO, ALE...“, říkejte „ANO, A ..“
- d. souhlaste všude tam, kde můžete
- e. ztěžujte partnerovi říkat „NE““, snažte se působit na jeho zdravý úsudek, ale neznevažujte ho

¹⁴¹ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

3. Vytyčení sporných bodů, zájmů, potřeb - výměna informací

- a. aktivně naslouchejte, snažte se získat informace týkající se reality (snažte se na problém pohlédnout z perspektivy druhé strany), parafrázuje, co slyšíte, pokládejte objasňující otázky, abyste zjistili zájmy druhé strany, potvrzujte oprávněnost pocitu, potřeb náhledů a snah druhé strany
- b. poskytněte informace formou efektivní promluvy - formulujte efektivní sdělení, která vám umožní mluvit o Vašich zájmech, pocitech, starostech, potřebách. Neobviňujte, neútočte.
- c. zdůrazněte, co je podstatné - bez znevažování partnera

Vhodné taktiky:

- a. zpomalování nebo zrychlování jednání
- b. vymezení doby věnované jednotlivým bodům jednání
- c. umění ve vhodnou dobu přerušit jednání
- d. vyvinout nátlak, jestliže pro něj dozrál čas
- e. efektivně využívat konečných termínů

1. Sumarizace a zasazení problému do nového rámce

Pozitivně formulujte to, o čem hovoří druhá strana, pomozte druhé straně "zachovat si tvář" Nově definujte problém tak, aby Vaše definice odrážela zájmy obou stran.

„Jak bychom mohli udělat... (to či ono - vyhovět Vašim zájmům) a zároveň dosáhnout... (toho či onoho - vyhovět zájmům mým?)“

2. Návrhy možných řešení, kterými obě strany získají

- a. při navrhování možných řešení buďte tvořiví „brainstorming“
- b. prohovořte výhody a nevýhody možných řešení

3. Smlouvání

Podstatou smlouvání je dostat něco za něco. Je zde několik možností jak postupovat:

- Výběr z několika možností
- Odklad řešení
- Překládání ústupků
- Ultimátum
- Shrnutí závěrů

Rychlejšímu zakončení a uzavření jednání napomůže užití dalších technik:

- předpokládaná výhoda
- speciální nabídka

- vyhovění přání partnera
- série kladných odpovědí předpokládající vyslovení souhlasu

4. Formulace dohody

- a. Zvolte a realizujte vzájemně přijatelná řešení
- b. Dejte své dohodě konečnou formu – buďte konkrétní - kdo, kdy, kde, jak
- c. Definujte „pojistky“, postupy pro případ, že některá ze stran nebude moci plnit některá ustanovení dohody

5. Vyvození poučení

Po každém absolvovaném jednání je vhodně s odstupem a s nadhledem vyvodit určité závěry a formulovat poučení pro následný postup i vlastní metodiku vyjednávání.

8.3 Podmínky pro vyjednávání při různých taktikách

Typy partnerů ve vyjednávání¹⁴²:

- lhostejný partner
- vyčkávající partner
- prestižní partner
- partner bez vlastní vůle
- rozhodný partner

Rozlišení vyjednávače podle jeho role¹⁴³:

- vedoucí, hlavní vyjednávač
- vyjednávač zaměřený na fakta

¹⁴² VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

¹⁴³ VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. 2016.

- vyjednávač analytik
- vyjednávač zaměřený na vztahy
- intuitivní vyjednávač

Vyjednávání je složitý a dynamicky proměnlivý proces. Typ každého vyjednávače je určován jeho neustálým rozhodováním se o tom, co by měl¹⁴⁴ :

- přestat dělat
- dělat jinak
- začít dělat

Vyjednávací taktiky¹⁴⁵

- taktika ultimativní
- neústupná
- taktika následování
- taktika manévrování a hledání výhod
- záměrného zdržování apod.

8.4 Vyjednávací dovednosti různých typů vyjednávání¹⁴⁶

a) konvenční

- používání otevřených otázek
- parafrázování

¹⁴⁴ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

¹⁴⁵ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

¹⁴⁶ FISHER, R., URY, W. A. B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2015.

- odmíčení se
- občasné shrnutí
- akceptování pocitů a emocí

b) nekonvenční

- záměrné nepochopení
- zveličování
- nečekaný tah
- sarkasmus
- zahlcení
- početní převaha
- manipulace s kompetencemi

Σ

Vyjednávání může mít několik podob (tvrdé, měkké, poziční a principiální) a volba taktiky je ovlivňována různými vlivy (stanovenými cíli, získanými informacemi, místem pro vyjednávání apod.). Konkrétní přístup k vyjednávání ovlivňuje celkový výsledek (např. výhra-výhra, výhra prohra), stejně tak upravuje manažer strukturu vyjednávání na základě zvolených taktik. Vyjednávání ovlivňují i další podmínky například dle povahy partnera, role vyjednavče nebo zvolené taktiky. Z hlediska komunikačních dovedností je při vyjednávání využíváno jak konvenčních vyjednavacích dovedností (např. parafrázování), tak nekonvenčních (např. záměrné nepochopení, zveličování).

?

Zvládněte následující námitky podle uvedené taktiky:

1. Mně se to nelíbí - poziční tvrdé vyjednávání
2. To je moc drahé – poziční měkké vyjednávání
3. To nemyslíte vážně – principiální vyjednávání



Literatura k tématu:

- [1] DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG, c2012. ISBN 978-80-7263-764-5.
- [2] FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 4. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-299-4.
- [3] VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-002-6.
- [4] NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [5] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.
- [6] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.

Kapitola 9

Technika řízení diskuze



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat techniku řízení skupinové diskuse a její podoby,
- definovat roli facilitátora v diskusi,
- popsat dovednosti používané při vedení diskuse a jejich zásady: kladení otázek, aktivní naslouchání, konsensus.



Klíčová slova:

Skupinová diskuse, facilitátor, záznam diskuse, podoby diskuse, kladení otázek, aktivní naslouchání, konsensus, kompromis

9.1 Řízená skupinová diskuze

Pro získávání námětů, tříbení názorů, hledání řešení je vhodnou metodou pro manažera řízená diskuse. Technika diskuse využívá námětů, znalostí, postřehů a návrhů jednotlivců jako koncových zdrojů informací. Pokud je diskuse dobře řízená, je možno dosáhnout vysokého stupně synergie a originality navrhovaných řešení.

Řízení skupinové diskuse

Diskusi řídí tzv. **facilitátor**.¹⁴⁷ Facilitátor je člověk, který není nutně nejlepším odborníkem v projednávaném tématu (pro vysoce specializovaná témata je možno přizvat externího specialistu na projednávaný obor jako facilitátora).

Facilitátor uvádí diskusi, průběžně ji směřuje zadaným směrem, podněcuje iniciativu účastníků, uklidňuje emocionální projevy, vede k produktivní dohodě. Je neutrální, nezaujatý rozhodčí. Za tímto účelem musí sledovat¹⁴⁸:

- zatížení předsudky z pracoviště u účastníků nebo projevy dlouhodobé rivality z pracoviště,
- různou schopnost účastníku se prosadit a vyslovit své názory,
- potřeba uplatnit netradiční postup, změnit konvenční přístup,
- manipulaci jednotlivců podmíněnou pocitem nedostatku času, snahu předčasně ukončit diskusi a věnovat se jiným aktivitám, pocit, že téma diskuse není dostatečně významné,
- autoritu a významnost řešeného tématu.

Rolí vedoucího diskuse – facilitátora je seznámení s cíli diskuse, odbornou úrovní řešení, vymezení jeho rol, určení způsobu jednání účastníků mezi sebou. Facilitátor kontroluje emoce v diskutující skupině a řídí konflikty, nasměrovává k cíli. Jeho doporučený postup je¹⁴⁹:

1. Stanoví cíl diskuse.
2. Vymezení hranice prostoru pro diskusi.
3. Pomocí znázorňovací techniky pořizuje záznam (tabule, dataprojekce apod.).

¹⁴⁷ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011.

¹⁴⁸ Tamtéž.

¹⁴⁹ Tamtéž.

4. Určuje a uplatňuje pravidla diskuse (dává slovo, koriguje délku a hloubku diskuse).
5. Schematizuje výstupy z diskuse.
6. Sleduje, že všechny názory jsou vyslyšeny a zaznamenány.
7. Shrne závěry a ukončí diskusi.
8. Rozešle záznam z diskuse a závěry účastníkům.

Technika řízené diskuse napomáhá při hledání řešení, při využívání kreativity pro řešení. Specifické podoby diskuse jsou^{150,151}:

- Brainstorming – na základě obecně předložených námětů či otázek jsou shromažďovány všechny nápady účastníků a následně tříděny.
- Delphi nebo crawfordovy lístky – na základě odborníky zpracovaných a předložených řešení skupina vytváří nové nápady a diskutuje je tak dlouho, až dojde ke shodě.
- Několikanásobné volební metody – výběr návrhů je dán skupinovým hlasováním a diskusemi o odhlasovaných námětech.

Nezbytnou součástí řízené diskuse je kvalitní záznam výsledků diskuse. **Techniky záznamu z diskuse diagramovou metodou – diagramy** jsou strukturované, názorné, dobře zpracovatelné i pochopitelné. Jsou vhodné právě pro velké množství podnětů. Diagramy sdružují náměty podle společného znaku - vlastnosti, indikátoru, fáze zařídění v procesu apod. Jsou vhodné tam, kde se náměty mohou i opakovat, náměty jsou špatně rozpoznatelné a zařiditelné. Hlavní kroky pro diagramové záznamy jsou:¹⁵²

1. Shromáždění námětů od účastníků.
2. Zapsání jednotlivých námětů na kartičky.
3. Seskupování kartiček s účastníky podle jejich pohledu, bez hlasitých komentářů, přičemž je možno kartičky již umístěné přemísťovat.
4. Pojmenování společných znaků pro skupiny kartiček v diskusi s účastníky podle jejich názorů.
5. Proces je možno opakovat i několikrát.

¹⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁵¹ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

¹⁵² SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011.

Vhodné diagramové techniky:

- Benchmarking
- Diagramy příčin a důsledků
- Kontrolní seznamy.

9.2 Dovednosti pro vedení diskuse

9.2.1 Kladení otázek

Vhodně položená otázka patří mezi nejdůležitější dovednosti řízení diskuse. Otázkou dáváme druhému signál, že je pro nás důležité znát jeho názor, že nás zajímá postoj, který k danému problému zaujímá. Vhodnými otázkami ho přivádíme k tomu, aby se nad tím či oním problémem hlouběji zamyslel, aby nám např. sdělil další detaily či argumenty svého stanoviska. Otázek je řada druhů a každý druh evokuje jiný způsob odpovědi. Lze tedy předpokládat, že průběh jednání lidí mezi sebou ovlivňuje i umění klást otázky. Není to ani tak množství otázek jako jejich kvalita, co rozhoduje o hodnotě rozhovoru.

Druhy otázek rozlišujeme podle toho, jakou mají formu a jaký obsah¹⁵³.

Z hlediska formy rozlišujeme:

- **otázky uzavřené** - zaměřeny na upřesnění informace, na jeden jediný bod. Jsou kategorické, umožňují pouze jednoslovnou odpověď: ano – ne, nebo určení jedné jediné z několika možných odpovědí.

Např. „Zdá se vám ta moje nabídka zajímavá?“

- **otázky sugestivní** - kategorické otázky, které zároveň vnucují odpověď a nepřipouštějí ani alternativy.

Např. „Že je ta moje nabídka zajímavá!“

¹⁵³ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

- **otázky otevřené** - volné otázky, které umožňují odpovědět svobodně, i více významově, v rozvitých větách.

Např. „Co si myslíte o mé nabídce?“

Z hlediska obsahu rozlišujeme otázky:

- **věcné** - zaměřené na předmět rozhovoru, na určitou věc, vylučují podíl osobního vztahu.

Např. „Co všechno ovládáte v programu WORD a EXCEL?“

- **osobní** - zaměřené na zjištění osobních názorů, postojů, představ, hodnocení. Zahrnují také subjektivní a emocionální stránku.

Např. „Co si myslíte o způsobu řešení, který navrhuji?“

Zásady kladení otázek¹⁵⁴

- dávat vždy konkrétní otázky, nejasné, nepřesné otázky jsou totiž příčinou nepřesných odpovědí a mnoha zbytečných nedorozumění;
- klást raději otevřené otázky, které pobízejí k hledání, než otázky uzavřené;
- nedávat více otázek najednou, zbytečně se v dialogu pletou, komplikují konverzaci;
- otázku začínat vždy tázacím zájmenem, nedávat tázací zájmeno až na konec věty, jak to často slyšíme v rádiu či televizi. Tedy neptat se: „*Tohoto úspěchu jste dosáhl jak?*“, ale správně: „*Jak jste dosáhl...?*“
- akumulujte souhlasné „ANO“ tj. co nejčastěji říkejte: „*Ano, s tím souhlasím*“ a také volte otázky tak, aby oponent musel co nejčastěji souhlasit, každé ANO totiž snižuje napětí. Navíc pokud druhá strana musí často odpovídat „ano“, zvyká si pomalu na pozitivní odpovědi, když potom předložíme konečný návrh, je spíše nakloněna jej přijmout;
- otázky klást osobně, tj. nepoužívat 3. osoby či zvrátého zájmena „se“, ne tedy: „*Jak by se na to mohlo odpovědět?*“ ale spíše: „*Kdo z vás zná správnou odpověď?*“
- vyjadřovat se v první a ne ve druhé osobě, např.: „*Jak já to vidím. Mám pocit, že...*“ Jde o to vyjádřit dopad problému na nás, předat naši autentickou zkušenost. Naše sdělení je obvykle zaměřeno na naše potřeby, zájmy, pocity a přání a ne na nedostatky našeho oponenta;

¹⁵⁴ Tamtéž.

- otázky nezačínat slovy: PROČ - NAČ - JAK TO?
- Za otázkou „PROČ?“ se totiž vždy skrývá jistá výčitka, vyvolává pocity viny, stísněnost, nutí odpovídajícího spíše k ospravedlňování než k tvůrčímu řešení problému.
- neodpovídat nikdy sami na vlastní otázky, kromě řečnických otázek;
- neříkat „ANO, ALE...“, říkejte „ANO, A...“, spojka „ALE“ je totiž odporovací a vyvolává spíše negativní emoce, které nerozvíjí konstruktivní rozhovor. Navíc tímto spojením vyjadřujeme jistou nadřazenost, např.: „*Vy si tedy myslíte to a to, ale já si myslím...*“
- mluvit za sebe, tedy vždy v 1. osobě jednotného a ne množného čísla.

9.2.2 Technika aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání je způsob, jak zjistit skutečné názory, postoje a pocity druhého a porozumět jeho potřebám. Cílem není přesvědčit nebo uplatnit vlastní názory a postoje. Cílem je porozumět pokud možno přesně tomu, co druhý říká a vcítit se do toho, co prožívá¹⁵⁵.

Naslouchání probíhá třemi komunikačními kanály:

- ušima - vnímáme slova, jejich význam, obsah, smysl vět apod.
- očima - vidíme to, co pracovník sděluje mimoslovně
- „srdcem“ - vnímáme to, co je za tím, co je řečeno slovy.

Při aktivním naslouchání je třeba:

- dávat najevo vstřícný postoj
- udržovat pozornost, sledovat obličej
- vykazovat ostražitost, ale zároveň příjemné chování
- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit slova pracovníka
- nevyhýbat se pohledům z očí do očí

¹⁵⁵ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

- nenechávat se ničím rozptylovat
- umět se vžít do pocitů pracovníka
- skutečně vypadat jako posluchač

Tab. 6 Techniky aktivního naslouchání¹⁵⁶

REAKCE	CÍL	PŘÍKLAD
Stimulace	Projevit zájem.	„To je zajímavé.“
Povzbuzení	Povzbudit pracovníka, aby řekl více.	„Mohl byste mi říci něco více o ...?“
Parafrázování (Vyjádření hlavní myšlenky, či faktu jinými slovy)	Dát najevo, že posloucháte a rozumíte tomu, co bylo řečeno. Ověřit si význam a smysl řečeného.	„Takže říkáte, že Vaše pracovní zařazení neodpovídá Vaší kvalifikaci.“ „Rozumím dobře, že jste nespokojen, protože nemůžete ve své práci uplatnit své schopnosti?“
Vyjasnění (Dotazování, interpretace řečeného tak, aby ji druhý potvrdil nebo opravil)	Porozumět tomu, co bylo řečeno. Získat další nezbytné informace. Pomoci druhému vidět souvislosti.	„To se stalo tentýž den?“ „Vy to vnímáte jako ohrožení?“
Reflexe (Vyjádření základních pocitů pracovníka)	Projevit porozumění tomu, co druhá osoba cítí. Umožnit druhému zhodnotit vlastní pocity, vzhledem k tomu, jak je vnímá někdo jiný.	„Zdá se, že Vás to podráždilo.“ „Jsem rád, že Vás to těší.“
Sumarizace (Shrnutí důležitých myšlenek a námětů, pocitů)	Zhodnotit přínos. Shrnout hlavní myšlenky. Vytvořit základ pro další rozhovor nebo diskusi.	„To jsou, jak rozumím, hlavní myšlenky, které jste řekl.“
Ocenění	Uznat význam problémů a pocitů druhého. Ocenit jeho snahu a jednání.	„Oceňuji Vaši ochotu něco pro to udělat.“

¹⁵⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

9.2.3 **Konsensus**¹⁵⁷

Konsensus je důležitý způsob hledání řešení v diskusi o závažných problémech. Patří na porady zvláště strategického charakteru nebo k projednávání problémů, které se týkají celého útvaru. Jsou při něm hodnoceny všechny alternativy za přispění všech členů skupiny, kteří jsou ochotni se na rozhodování podílet. Někteří mohou mít pochybnosti o rozumnosti této činnosti, ale jsou ochotni se k ní zavázat.¹⁵⁸

Být pro znamená, že je člověk ochoten realizovat, o čem se rozhodlo, neznamená to, že nemáte žádné výhrady.

Být proti znamená, že člověk není ochoten realizovat, o čem se rozhoduje zvláště z důvodů:

- možnost neúspěchu je příliš velká
- nebude možno se poučit z neúspěchu
- nebude nová možnost, druhý pokus.

Být nerozhodnutý znamená, že si zatím člověk není jistý, zda je ochoten uskutečnit to, co se rozhodlo.¹⁵⁹

Mnohdy je těžké odlišit, zda skupina dosáhla konsensu, nebo kompromisu. Zde jsou hlavní rozdíly mezi konsensem a kompromisem:

KONSENSUS x KOMPROMIS

shoda x většinový souhlas

vhodné řešení x nejlepší řešení

přijetí všech x ztráta jednotlivců

společný zájem realizovat x většinový zájem realizovat

zdlouhavá jednání x rychlé hlasování, vyjednávání

Při hledání dohody je možno použít i jiných technik řešení kontroverzních názorů:¹⁶⁰

¹⁵⁷ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

¹⁵⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁵⁹ Tamtéž.

¹⁶⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2002.

Styl poslušný. Člověk v tomto stylu ustupuje od svého názoru, aby uspokojil zájem druhé osoby. Tento styl potlačuje rozdíly v názorech a zdůrazňuje vše, co je společné. Styl je vhodný tam, kde změna názoru je postupným rokem ke změně názoru druhého nebo odlišné řešení je pro člověka neohrožující jeho vlastní osobu či zájmy.

Styl vyhýbavý. Zahrnuje možnost jak pasivního úniku od problému, tak zvláště jeho aktivní potlačení. Vyhýbání je vhodné pro jednoduché problémy nebo tam, kde by konfrontace nestála za to.

Styl dominující. Přinucení ostatních respektovat vlastní názor podněcuje taktiku „já vyhraju, ty prohraješ“. Potřeby ostatních jsou ignorovány. Styl se opírá o formální autoritu. Je vhodný pro zavádění nepopulárních řešení, drobných problémů nebo v časové tísní. Nehodí se do participativního klimatu.

Zásady pro dosažení konsensu:¹⁶¹

1. Vyhýbat se argumentaci z pohledu svého postavení. Prezentovat své stanovisko co nejasněji, nejkonkrétněji, ale také vyslechnout reakce ostatních a pečlivě je zvažovat. Teprve po této úvaze přemýšlet nad mírou zdůrazňování vlastního názoru.
2. Nedomnívat se, že někdo musí vyhrát a někdo prohrát. Je důležité hledat alternativu přijatelnou pro všechny strany.
3. Netrvat na vlastním názoru jen proto, aby nebyl důvod k dohadování se. Je důležité být k předkládaným alternativám podezřívavý, zvláště když souhlas přichází rychle a snadno. Pak je nutno prozkoumat, zda všichni souhlasí díly tomu, že je řešení shodné s jejich přesvědčením.
4. Vyhýbat se takovým technikám, jako je většinová volba, průměry, losování nebo vyjednávání.
5. Rozdílnost názoru je přirozená a je nutno ji očekávat. Je nutno všechny vtáhnout do rozhodovacího procesu.



Správně řízená skupinová diskuse vede k dosažení synergie a originálních řešení problémů. Facilitátor zastává v diskusi důležitou roli nezaujatého rozhodčího. Facilitátor podněcuje aktivitu účastníků, ale také naopak uklidňuje emotivní diskuse a vede k cíli. Skupinová diskuse může mít podobu brainstormingu, metody Delphi nebo využívá volebních metod. Výstupem každé řízené diskuse musí být kvalitní záznam s výsledky. Mezi základní dovednosti manažera i pracovníků pro skupinové vedení diskuse patří správné kladení otázek, využívání technik aktivního naslouchání a zásad pro dosažení konsensu při řešení závažných problémů.

¹⁶¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULER. *Management*. 2001.



1. Která pravidla brainstormingu znáte?
2. Které typy diagramu příčin a důsledků znáte?
3. Vymyslete deset otevřených otázek na téma pracovní podmínky na pracovišti.
4. Jaký vidíte rozdíl mezi pojmy naslouchání a poslouchání?
5. Který problém jste na pracovišti vyřešili konsensuálně? Vyhovuje vaše řešení všem popsaným charakteristikám konsensu?



Literatura k tématu:

- [1] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [4] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.
- [5] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [6] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

Kapitola 10

Vedení porad



Po prostudování kapitoly budete umět:

- rozlišit jednotlivé druhy porad,
- rozlišit typy účastníků porady a způsobu komunikace s nimi,
- zásady pro přípravu, vedení a vyhodnocení porad,
- vytvořit základní strukturu zápisu porady



Klíčová slova:

Druhy porad, účastníci porady, vedoucí porady, příprava porady, průběh porady, vyhodnocení porady, struktura zápisu z porady

10.1 Druhy porad

Další významnou oblastí je manažerská komunikace a předávání informací na pracovních poradách. Porada je nástroj pro řízení pracovníků.

Mezi hlavní přínosy porady patří¹⁶²:

- umožnit komunikaci, zprostředkovat osobní kontakty, informace,
- budovat skupinovou spolupráci, vyjasňovat nedorozumění a nejasnosti,
- odstraňovat překážky v práci,
- poznat schopnosti ostatních pracovníků,
- uspořit peníze a čas,
- zaměřit pozornost na podstatné záležitosti,
- získat zpětnou vazbu
- umožnit se spolupodílet na rozhodnutí, motivovat,
- umožnit vzájemně se přesvědčovat, analyzovat problémy, rozbít zafixované způsoby myšlení,
- analyzovat a přijímat rozhodnutí.

DRUHY PORAD¹⁶³

Porada je skupinová činnost, jejímž výsledkem má být rozhodnutí, po němž budou následovat potřebné aktivity k řešení problémů. Každá porada musí mít cíl, aby nebyla pouhou ztrátou času. Podle účelu/cíle, kvůli kterému jsou porady svolávány je možno odlišit tyto porady:

- **Formální, manažerské**

Předem připravené porady s programem a standardizovaným zápisem. Nejčastěji pravidelné porady managementu nebo útvaru.

¹⁶² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁶³ ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 2008.

- **Účelové, operativní porady**

Porady svolávané s malým předstihem a bez pevného programu. Přítomni jsou pouze pracovníci, kterých se problém bezprostředně týká. Příkladem může být porada svolaná v reakci na krizový vývoj s cílem najít řešení, které lze uvést do praxe.

- **Řešitelské**

Cílem těchto porad je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů k zefektivnění činnosti organizace. Tento druh porady vyžaduje pečlivé organizační zajištění. Výstupem bývá obsáhlá zpráva.

- **Informační**

Schůzky, jejichž účelem je informovat ostatní, zajistit bezproblémový chod činností. Mohou to být krátké ranní porady útvaru. Konají se pravidelně ve stejnou dobu, zápis často chybí.

- **Kontrolní**

Jedná se o pravidelné porady, cílem je odhalení odchylek od plánu. Důležitá je pečlivá příprava pro zjišťování kritických informací.

- **Krizová porada**

Slouží k rozhodnutím, které mají zabránit krizím, které ohrožují, nebo by mohly ohrozit organizaci.

- **Strategická porada**

Slouží pro přijímání rozhodnutí, které se týkají strategických cílů organizace, získání a udržení konkurenční výhody.

10.2 Účastníci porady

Typy účastníků porady ¹⁶⁴

- Typ pozitivní

Využívá veškerý čas vyhrazený pro diskusi k danému tématu. Na druhé straně je dobré jej dobře poslouchat, protože jinak se ve spoustě slov mohou ztratit i velice dobré nápady. Umí ostatní účastníky uklidnit a podpořit vedoucího ve prospěch úspěšného ukončení porady.

- Učitel

Je třeba překonat nechuť být poučován a věnovat takovému členu porady co nejvíce pozornosti, protože zpravidla je to člověk se spoustou vědomostí, které mohou být velkým přínosem.

- Typ plachý

Takového členu je třeba získat a vtáhnout do dění tím, že jsou mu občas kladeny tzv. „bezpečné otázky“, na které s největší pravděpodobností zareaguje správně. Za každý jeho přínos do diskuse je třeba mu poděkovat a ocenit jej.

- Pochybovač

Je třeba dát poradě příležitost využívat co nejvíce jeho pochybovačných otázek, které jsou potřebné k ověření správnosti přijatých rozhodnutí.

- Typ hádavý

Nenechat se takovým účastníkem vtáhnout do hádky, jinak ovládne celou poradu a po týmové práci nezbude ani památky. Je zapotřebí jednat s ním klidně a věcně.

- Typ nezúčastněný

Jedná se o demotivovaného účastníka porady. Využívejte příklady, které se týkají jeho práce, případně mu kladte přímé otázky.

¹⁶⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

- Typ nekooperativní

Tento člen není spokojen se svým postavením a touží po větším uznání, upozorňuje na sebe odmítavými postoji. Je třeba žádat ho o vysvětlení záležitostí z jeho odbornosti a vždy mu poděkovat za jeho přínos.

ROLE VEDOUCÍHO PORADY¹⁶⁵

Vedoucí porady je osoba, která v rámci organizace porady odpovídá za:

- jasnost cílů porady pro všechny účastníky,
- stanovení a realizování bodů programu porady ve stanoveném čase,
- vypracování a distribuci podkladových materiálů k bodům programu,
- účast kompetentních osob na poradě, zapojení všech do diskuse,
- formulaci a shrnutí přijatých rozhodnutí a dohodnutých akcí,
- pořízení a distribuci zápisu z porady.

10.3 Průběh porady

Zásady úspěšné porady^{166,167}:

1. porada musí mít vedoucího a musí začínat včas,
2. vedoucí se musí ujistit, že všichni účastníci znají cíl porady,
3. porada musí mít program a musí být dodržena struktura diskuse,
4. pozvaní by měli být pouze ti, kteří potřebují být přítomni,
5. program musí být distribuován před poradou,
6. dochvilnost účastníků musí být samozřejmostí,
7. měl by být stanoven časový limit příspěvků i přijetí rozhodnutí,
8. rozhodnutí musí obsahovat způsob řešení, pověřenou osobu, termín splnění a kontrolu,
9. všichni účastníci musí přijít připraveni,
10. všichni účastníci by se měli aktivně zapojovat, dát možnost projevit své pocity,

¹⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁶⁶ Tamtéž.

¹⁶⁷ ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 2008.

11. porada by měla být hodnocena ze strany účastníků,
12. porada končí včas, pozitivně a je proveden zápis.

FÁZE PORADY¹⁶⁸:

Příprava porady¹⁶⁹:

- stanovit cíl porady,
- účelně vybrat účastníky,
- účastníky informovat jasně a včas o termínu a místě konání porady,
- poskytnout účastníkům program, požádat o poskytnutí základních myšlenek a důvodu sdělení příspěvku v písemné podobě předem ve stanoveném termínu,
- stanovit časové limity jednotlivých bodů programu i celé porady,
- technicky zabezpečit akci,
- mít jasně stanoveného předsedajícího,
- vhodně stanovit čas realizace.

Průběh porady¹⁷⁰:

- v úvodu přivítat, informovat o tématu, programu, klíčových otázkách,
- vzájemně představit účastníky,
- jasně vymežit cíl jednání,
- stanovit podmínky průběhu akce,
- určit osobu pro zápis nebo účastníkům sdělit, kdo bude zápis provádět,
- začít hodnocením plnění úkolů zadaných minulou poradou,

¹⁶⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁶⁹ Tamtéž.

¹⁷⁰ Tamtéž.

- řídit sled příspěvků a časové plnění termínů v diskusi – udělovat a odebírat slovo,
- průběžně shrnovat závěry do zápisu, parafrázovat rozhodnutí,
- zřetelně uzavřít poradou.

Vyhodnocení porady¹⁷¹:

- poskytnout zápis všem účastníkům tentýž den,
- zajistit kontrolu plnění úkolů,
- definovat problémy a nedostatky porady,
- provést opatření k nápravě zjištěných nedostatků porady.

10.4 Zápis z porady

Zápis z porady musí být přehledně strukturován, obsahuje stručné a jasné informace. Zápis by měl obsahovat následující informace¹⁷²:

Datum konání:

Vedoucí porady:

Seznam přítomných:

Hodnocení plnění úkolů:

(Provádí se pomocí formuláře zápisu z minulé porady, zaznamenávají se pouze nesplněné úkoly v podobě nových úkolů, odpovědných osob a termínů plnění.)

Nové úkoly:

ÚKOL:	ODPOVĚDNÁ OSOBA:	TERMÍN PLNĚNÍ

¹⁷¹ Bernardová, D. Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení porad.

¹⁷² Tamtéž.

Příspěvky a informace:**Prezentující:****Obsah sdělení:****Termín příští porady:****Vedení příští porady:****Zapsal:**

Úspěšně vedená porada přináší přínos jak pro účastníky porady, tak pro vedoucího porady i samotnou organizaci. Porada slouží především k předávání informací, jejich analýze a volbě správných rozhodnutí k řešení problémů. Aby porada splnila svůj účel a nebyla ztrátou času, je zapotřebí respektovat zásady pro plánování, vedení a vyhodnocení porady. Z tohoto důvodu je důležité mít vždy jasně stanovený cíl a program porady, předem informovat vybrané účastníky o účelu a termínu konání porady. V průběhu je zapotřebí prodiskutovat všechny záležitosti na programu, dodržovat časový harmonogram porady, nalézt vhodné řešení problémů a uzavřít poradu pozitivně včetně shrnutí výsledků. Z každé porady by měl být pořízen a rozeslán zápis s úkoly pro jednotlivé účastníky a termíny plnění.

**DOTAZNÍK – ZKUŠENOSTI Z POSLEDNÍ PORADY¹⁷³**

1. Účelem dotazníku je připomenout Vám Vaše zkušenosti a pocity, které máte z poslední porady na vašem pracovišti. Při vyplňování posuzujte jednu konkrétní poradu a to tak, že označíte u každého tvrzení tu odpověď, která odpovídá Vašemu názoru. Označujte vždy jen jednu odpověď a nevynechejte žádný výrok:

tvrzení	souhlasím	nejsem si jist	nesouhlasím
Účel porady mi byl jasný			
Moje účast na poradě byla důležitá			

¹⁷³ Bernardová, D. Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení porad.

Porada splnila svůj stanovený cíl			
Svou účastí na poradě jsem něco získal			
Program porady jsem obdržel včas, mohl jsem se připravit			
Délka porady byla pro mě přiměřená			
Části projednávaného programu porady se týkaly mé práce			
Měl jsem možnost navrhnout některé body programu porady			
Místo porady bylo dobře zvoleno			
Měl jsem možnost vidět a slyšet všechny účastníky porady			
Struktura porady byla pro mě vyhovující			
Byl jsem přesvědčen, že se mohu zapojit do diskuse			
Dostal jsem od kolegů na poradě dostatek informací o tom, jak byl můj příspěvek přijat			
Měl jsem možnost ovlivnit průběh porady			
Atmosféra na poradě byla přijatelná pro vyjadřování mých názorů			
Množství sdělených informací na poradě bylo pro mě přijatelné, přiměřené			
Zápis z porady jsem dostal ještě tentýž den			
Zápis byl pro mě srozumitelný			
Zápis obsahoval vyjádření ke všem bodům programu			
Zápis obsahoval termín, místo a jméno vedoucího další porady			

Závěrečný úsudek o hodnocené poradě si vytvořte podle toho, ve kterém sloupci máte nejvíce odpovědí.

1. Podle zjištění v dotazníku popište nápravná opatření k vedení porad na Vašem pracovišti.
2. Popište proces zavedení změn, které jste identifikovali pro vedení porad z pohledu manažera pracoviště.



Literatura k tématu:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] Bernardová, D. Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení porad.
- [3] ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.

Kapitola 11

Projevy selhání v komunikačních dovednostech



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Rozpoznat pracovníka, který se při komunikaci cítí být ohrožen.
- Definovat bariéry, které brání dosahování cílů při práci manažera.
- Určit problémové situace při plánování a využívání času.
- Určit překážky, které brání delegování úkolů.
- Rozpoznat bariéry, které brání kreativnímu myšlení v pracovním prostředí.



Klíčová slova:

Klíčová slova: chyby v komunikaci, bariéry při dosahování cílů, zloději času, překážky delegování, bariéry kreativity

11.1 Chyby v komunikaci

K poruchám v komunikaci dochází v zátěžových situacích, kdy dochází k používání nějakého vzorce komunikace, který je pro konkrétní situaci nevhodný, nebo jej komunikátor nechce (nemůže) akceptovat. V mezilidských vztazích se často opakují některé konkrétní chyby ve vnímání (viz 2.2. Sociální percepce).

Pokud se cítí v komunikaci pracovník ohrožen, přijímá jednu z následujících rolí¹⁷⁴:

1. **Smířlivec:** za každou cenu se snaží zavděčit, zalíbit, neodporuje. Všechno, co chce druhý pracovník je pro něj v pořádku. Chová se jako by nic neuměl udělat sám, ke všemu potřebuje pozhnání. Neverbálně dává najevo bezradnost, někdy až bezmocnost, snaží se zaujmout co nejmenší prostor.
2. **Vinič:** diktátor, který sám vždy vše dělá dobře, chová se povýšeně ke druhým, staví se do pozice nadřazenosti. Verbálně i neverbálně všem okolo sděluje, že pokud by nebylo jich, bylo by vše v pořádku. Pro viniče není důležité, proč se věci dějí, jak se dějí. Nejdůležitější je, aby neutrpěla jeho prestiž. Nenamáhá se s odpověďmi na možné dotazy. Ve svém nitru prožívá nejistotu a opuštěnost. K tomu, aby se s tímto pocitem vyrovnal, potřebuje poslušnost druhých.
3. **Počítač:** je velmi rozumný, korektní, snaží se být za každou cenu „objektivní“. Má obavy, aby mu náhodou neunikl nějaký náznak citu nebo osobní angažovanosti. Tito lidé vypadají klidně, chladně, soustředěně. Jejich neverbální projevy jsou velmi chudé, působí téměř nehybně, používá velká slova a fráze.
4. **Rušič:** neexistuje pro něj řád. Jeho práce je chaotická, bez souvislosti s tím, co dělá někdo jiný. Jeho věty dávají jen malý smysl, nedrží se tématu, tělem dává najevo, že „jde někam jinam“.

11.2 Bariéry při dosahování cílů

Manažer si musí dávat během své práce pozor na problémy, které by mohly ohrozit splnění stanovených cílů. Mezi nejčastější bariéry při dosahování cílů patří¹⁷⁵:

1. **Nesprávně pochopené instrukce:** ujistěte se, že přesně víte co je zapotřebí udělat a že i lidé okolo Vás pochopili, co se od nich očekává (viz kap. 5).

¹⁷⁴ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

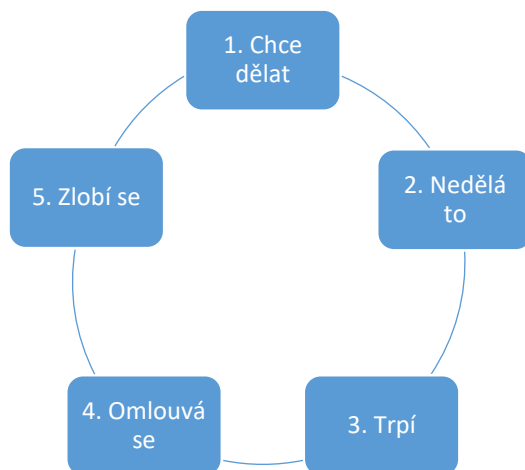
¹⁷⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

2. **Nesprávně stanovený deadline (krajní termín):** pokud máte před sebou úkol, se kterým jste se ještě nesetkali, můžete udělat chybu při odhadu potřebného času. Proto požádejte o radu někoho, kdo už má s takovým úkolem větší zkušenosti a svůj odhad potřebného času pravidelně analyzujte.
3. **Nedostatek informací:** udělejte si jasno v krocích, které musíte podniknout, abyste dodrželi deadline. Váš pracovní plán musí být přiměřený a realistický. Úkoly si jasně a precizně definujte. Zajistěte si všechny potřebné informace
4. **Syndrom „ANO. ANO.“:** Častou příčinou nesplnění termínů je ujišťování ze strany spolupracovníků, že je vše v naprostém pořádku. „Důvěřuj, ale prověřuj.“
5. **Termíny spolupracovníků:** Buďte při stanovování termínů realističtí a berte v úvahu i termíny ostatních.
6. **Perfekcionismus:** Vymezte přesně, co úkol obsahuje a nedělejte to, co není nezbytné a užitečné. Netravte čas zbytečným „vybrušováním“ své práce.
7. **Časový tlak:** existují lidé, kteří rádi pracují pod tlakem. Určitá dávka stresu má stimulující účinek, proto zvažte, zda posunout termín o 10 až 15 % dopředu, abyste vy, nebo pracovníci splnili cíl s maximálním využitím času.
8. **Každý splněný cíl si zasluhuje odměnu:** Odměňte se vždy, když dokončíte práci včas. Vytvořte si tak vlastní pozitivní motivaci.

11.2.1 Odkládání

Jistě s tím máte své zkušenosti. Kolik z nás jako studenti čekalo s učením až na poslední noc před zkouškou? Kolik přihlášek do konkursů přichází až po termínu? Kolikrát se na pohovor chystáte až poslední večer před spaním? Takový typický "odkládač" se dostává do následujícího „bludného“ kruhu¹⁷⁶:

¹⁷⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.



1. *Chce něco dělat.* A rozhodne to i udělat.
2. *Nedělá to.* Nekontroluje plnění svého rozhodnutí.
3. *Trpí.* Dělá si starosti, protože neplní své rozhodnutí.
4. *Omlouvá se.* Omlouvají to, proč nedělají to, co by měli dělat.
5. *Zlobí se.* Dělají nové rozhodnutí.
6. *Chce něco dělat.* Znovu odkládají.
7. *Tento cyklus se opakuje.* A to tak dlouho, dokud už není možné úkol dokončit.

Jedním z nejčastějších důvodů pro odkládání je **strach z neúspěchu**. Kdo nic nedělá, nic nezkazí, ale nemůže ani uspět. Minulé neúspěchy berte jako na cenný zdroj informací. Dalším nejčastějším důvodem odkládání je **nedostatek motivace**, způsobený předchozím neúspěchem, nedostatkem sebedůvěry nebo špatně definovanými cíli.

11.3 Nedostatky při využívání času

Mezi hlavní nedostatky ve využívání času (tzv. time-management) při práci manažera patří¹⁷⁷:

- 49 % času věnují úkolům, které mohou být provedeny jejich asistentkou,
- 5 % času věnují úkolům, které mohou udělat sekretářky,
- 43 % času věnují úkolům, které mohou být delegovány náměstkům, odborníkům,

¹⁷⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

- 3 % času věnují úkolům, které odpovídají jejich pozici a odbornosti.
- = 97 % času ztratí neproduktivně a zbytečně, pouze 3% času tráví účelně a produktivně.

Mezi základní pravidla efektivního pravidla time-managementu patří¹⁷⁸:

- Jasně stanovení cílů a určení priorit
- Plánovat si vlastní čas,
- Rozlišovat úkoly dle důležitosti a naléhavosti,
- Vyhýbat se časovým tísňím,
- Rozdělovat si práci na části do etap,
- Delegovat úkoly.

ZLODĚJI ČASU¹⁷⁹

Pokud je manažer při své práci často rušen, nevyužívá pracovní dobu efektivně, jelikož po každém vyrušení nějakou dobu trvá, než je opět schopen se na svoji práci plně soustředit. Seiwert udává, že se jedná až o 28 % času. Mezi další činnosti, které okrádají manažera o čas, patří:

- odkládání činností a práce pod časovým tlakem,
- shromažďování písemností, zbytečné papírování,
- nedokonalá komunikace, neúplné informace,
- nedelegování úkolů, všechno si chce udělat sám,
- neumí říci „ne“,
- nejasné pracovní a životní cíle,
- nedostatečná sebedisciplína.

¹⁷⁸ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

¹⁷⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

JAK ŘÍDIT ZLODĚJE ČASU¹⁸⁰:

- přijímejte pouze ohlášené návštěvy,
- zaznamenávejte si každé vyrušení a zjistěte, které vás nejvíce okrádá o čas a je třeba ho eliminovat,
- dohodněte si se sekretářkou pravidla pro spojování hovorů,
- při čekání na schůzku se si s sebou berte náhradní činnost (zpracovávat úkoly typu C nebo úkoly typu A a B k promýšlení),
- delegujte úkoly,
- proveďte nutnost účasti na poradě, žádat předem program a časový plán,
- najděte si prostor pro pravidelnou hodinu bez přijímání návštěv a telefonů,
- naučte se říkat „ne“. Používejte formulace typu „Rozhodl jsem se, že ne...“, „Nechci...“, „Nepatří do mé práce...“ – nepoužívejte formulaci „Nemůžu, protože...“

11.4 Překážky delegování

Mezi překážky, které ovlivňují manažery při delegování úkolů, patří například¹⁸¹:

- strach ze ztráty kontroly
- přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti
- nejistota co se může, co by se mělo a co se musí delegovat
- nedostatek důvěry ve spolupracovníky
- touha mít zásluhu sám
- strach z „konkurence“ ze strany spolupracovníků

¹⁸⁰ Tamtéž

¹⁸¹ Tamtéž.

- strach ze ztráty statutu
- nepříznivé zkušenosti z předchozích pokusů delegovat
- nedostatek technik a nástrojů delegování
- touha ponechávat si informace
- nepochopení ze strany vyššího nadřízeného

Překážky ovlivňující podřízené

- nedostatek sebedůvěry
- nedostatečné zkušenosti a kompetentnost
- strach z přijmutí odpovědnosti
- nejasné definování úkolu
- strach z kritiky
- neadekvátní přehled
- velké pracovní vytížení
- lenost
- nedostatečné informace a vyškolení
- nedostatek důvěry v manažera
- nepříznivé zkušenosti z předešlých úkolů

11.5 Nedostatek kreativity

Manažer potřebuje ke své práci kreativně myslet. Nedostatek kreativity je jednou z bariér k dosahování výkonů manažera a jeho pracovníků. Člověk je nejkreativnější v období dětství. Děti každodenně zapojují svoji kreativitu do myšlení a často neodlišují fantazii od reality. Do období dospělosti se jejich kreativity zúží až na 30 %. Dospělí lidé používají kreativní myšlení zvláště při

hledání řešení některých situací a pracovních problémů. V pracovním prostředí je kreativita lidí orientovaná určitým směrem a je podporovaná postupnými kroky, které vytváří kreativní proces¹⁸².

Kreativní proces probíhá v několika krocích¹⁸³:

1. **Příprava:** zahrnuje shromažďování, třídění a analýzu informací a materiálů poskytujících dobrý základ pro pozdější úvahy o řešeném problému.
2. **Inkubace:** je stádium, které nevyžaduje, aby mysl byla soustředěna na problém. Jedná se o volné probírání se vlastními myšlenkami a nahlížení na problém z nejrůznějších možných pohledů. Může probíhat při relaxaci, jiných aktivitách, ve spánku.
3. **Vhled (poznání):** je náhlý moment inspirace, „osvícení“, který přináší pochopení a způsob řešení problému.
4. **Ověření:** spočívá v pečlivém prozkoumání faktů, které potvrzují předchozí poznání.

11.5.1 Bariéry kreativity¹⁸⁴:

1. **Past na čas:** „nemám čas být kreativní“. Vkládejte netradiční nápady do každodenních činností. Vymýšlejte je u běžných nezáživných činností: praní, žehlení, nákupy...
2. **Zóna rizikového podnikání:** „být kreativní vede k šíleným nápadům“. Opatrnost je základem přežití. Smyslem života není jenom přežít, ale žít. A k životu patří i riziko, které si lze vychutnat.
3. **Nevhodné prostředí** – „nepohybuji se v kreativním prostředí, proto nemohu být kreativní“. Je to klamání sama sebe. Prostředí může podněcovat nebo tlumit kreativní nápady, kreativita je ale v člověku.
4. **Problém perfekcionisty** – „nerad dělám chyby“. Perfekcionismus je prokletí. Je to jeden ze způsobů, jak v některých situacích selhat. Žádný člověk není a nemůže být nikdy dokonalý. Zdokonalovat musíme svoji roli v životě.
5. **Špatné nebo správné myšlení** – „dělím věci na špatné a správné“. Takové myšlení je neproduktivní a zavádějící. Vede z jednoho extrému do druhého. Cestou je začít si klást otázku: „Co kdyby?“
6. **Stojaté vody** – „kreativita by mohla rozbouřit zavedené stojaté vody, které jsou pro život sice pohodlnější, ale nudné“.

¹⁸² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

¹⁸³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁸⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

V takovém případě je nutné zrušení zastaralých pravidel. Ta jsou překonatelná jedině tím, že začnete produkovat na jejich místo nové podněty.

7. Vyplňující se prorocství – „já prostě nejsem kreativní“.

Jste to, co si myslíte, že jste. Pokud si namlouváte, že nejste kreativní, těžko jimi budete. Kreativní jste, je jenom třeba tuto schopnost začít využívat.

8. Myšlení o přínosech – „kreativita je ztráta času, energie, peněz“.

V dnešním konkurenčním světě má úspěch to, co je nové, jiné. Nové věci lze produkovat jedině kreativním myšlením. Proto je kreativita dobrou investicí.

9. Pouze jedna správná odpověď – „kreativita nabízí příliš mnoho alternativ“.

Ten, kdo našel na otázku jen jednu odpověď, přestal příliš brzy hledat. Pokud přijdete na více odpovědí na jednu otázku, není to sice pohodlné pro rozhodování, ale určitě zajímavější. Možnost volby je mnohem lepší, než pocit, že jsem musel jednat takto, protože jiná varianta nebyla.

V pracovním prostředí se nejčastěji setkáte s těmito argumenty demonstrujícími nedostatky komunikačních dovedností a kreativního přístupu¹⁸⁵:

- *To nebude fungovat!*
- *Už to děláme.*
- *To jsme už zkoušeli a k ničemu to nebylo!*
- *Není to praktické.*
- *Problém to nevyřeší.*
- *Je to příliš riskantní!*
- *To je jen teorie.*
- *Bylo by to moc drahé!*
- *Vyvolá to odpor zákazníků, šéfa, pracovníků, akcionářů...*
- *Přinese to více problémů, než vyřeší!*

¹⁸⁵ Tamtéž.

Kreativní myšlení lze podpořit vhodnou organizační strukturou. **Kreativitě nejvíce prospívá**¹⁸⁶:

- otevřenost v komunikaci,
- podpora kontaktů s okolím organizace,
- osvobodit kreativní útvary od ostatních produktivních činností,
- heterogenní personální politika,
- investice do základního výzkumu,
- decentralizace, diverzifikace,
- nevyhýbání se riskantnímu jednání,
- demokratický způsob vedení,
- stabilní a bezpečné organizační klima.



Komunikační dovednosti doprovází každodenní činnost manažera a mají zásadní vliv na jeho úspěch při vedení pracovníků k plnění cílů. Z tohoto důvodu se manažer musí vědomě vyvarovat chyb v komunikaci a umět rozpoznat problémové situace v předávání informací, které by mohly vést k nedorozumění nebo konfliktům. Pokud je pracovník v komunikaci ohrožen, chová se způsobem, který je typický pro tzv. smířlivce, viniče, počítače nebo rušiče. Další problémy mohou vznikat při tzv. sociální percepci, kdy komunikaci ovlivňují různé faktory (věk, pohlaví, osobnostní rysy, profese) a dochází k omylům (efekt pořadí, haló efekt, stereotyp, projekce).

Další problematickou oblastí závislou na komunikaci je dosahování cílů, které mohou ohrozit například nepřesné informace, nejasné termíny, perfekcionismus nebo strach z neúspěchu, kdy se manažer lehce dostane do tzv. bludného kruhu odkládání. Komunikační dovednosti ovlivňují také efektivní time-management například v podobě sdělování a získávání potřebných informací s ohledem na plánování vlastního času, schopnost naučit se říkat „ne“ i efektivní delegování úkolů podřízeným s jasnými instrukcemi. Otevřenost v komunikaci s pracovníky, stabilní a bezpečné organizační prostředí i navazování kontaktů s okolím firmy pozitivně ovlivňuje rozvoj kreativity a brání stagnaci.

¹⁸⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.



1. Která z uvedených rolí řešení problémů v komunikaci je Vám nejbližší. Popište rizika, které Vám osobně přináší. Postavte si plán, jak budete přebírání této role předcházet.
2. Připomeňte si, kdy jste naposledy odložil důležitý úkol. Popište důsledky, které to přineslo, a napište strategii předcházení problému odkládání.
3. Najděte ve svém pracovním prostředí alespoň 3 situace/problémy, které mohou být řešeny kreativním způsobem. Popište, jak byste jako manažer zorganizoval akce s pracovníky ke kreativnímu řešení každé situace.



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [4] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.

Kapitola 12

Prezentování, prezentační dovednosti



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat techniku prezentace včetně podrobné přípravy prezentace,
- rozlišit prezentaci od sebeprezentace a popsat formy sebeprezentace,
- popsat strukturu prezentace.



Klíčová slova:

Prezentace, příprava prezentace, sebeprezentace, struktura prezentace.

12.1 **Prezentace**^{187,188}

Prezentování je technika organizovaného předávání informací skupině účastníků. Technika je založena převážně na jednosměrné formě komunikace, tedy na přenosu informací od prezentujícího k posluchačům.

Kvalitní prezentace je založena na nácviku prezentačních dovedností prezentujícího. Klíčové jsou dovednosti přípravy prezentace, stanovení a umění splnění cíle prezentace, sebezprezentačních dovednostech, schopnosti udržet si pozornost posluchačů a být srozumitelný v předávaných informacích, umění získat si zpětnou vazbu od posluchačů.

Příprava prezentace

Kvalitní příprava zajistí prezentátorovi 70% úspěchu celé realizace prezentační akce. Příprava spočívá v:

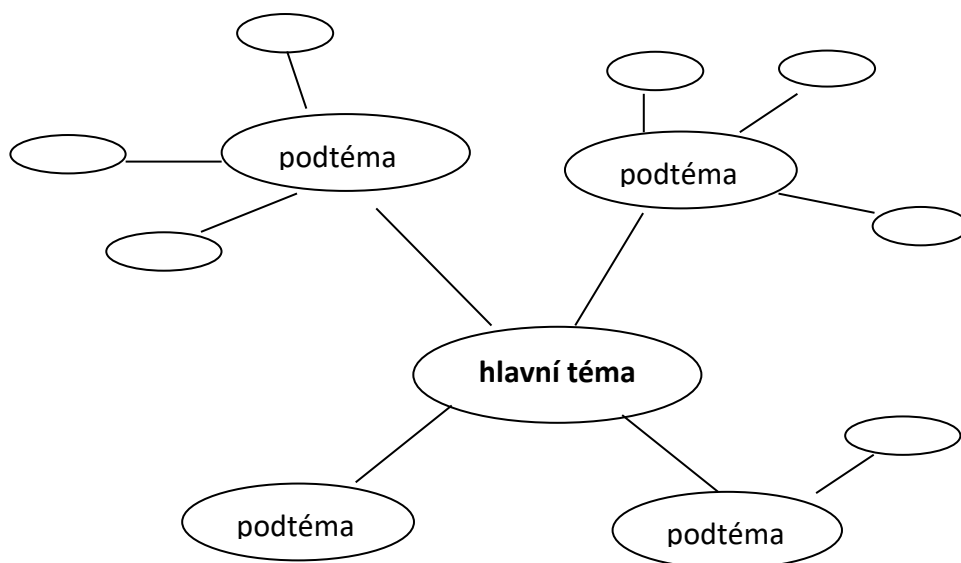
- přípravě obsahu,
- přípravě pomůcek,
- přípravě osobní – psychické.

Postup přípravy:

1. formulace cíle – cílů akce
prezentátor musí jasně zformulovat, čeho chce prezentační akcí u posluchačů dosáhnout. Tuto představu zformuluje do cíle akce (*...vysvětlit principy..., ...přesvědčit pro..., ...informovat o...*). Takto formulované cíle jsou základem pro další přípravu akce.
2. stanovení obsahu akce
cíl akce poskytuje jasnou představu o rozsahu informací, které musí být obsahem. Je však důležité nějakým způsobem zmapovat, které konkrétní informace budou sděleny a jakou mají ve sdělení důležitost. Velmi užitečnou technikou identifikující jednotlivé detaily obsahu je tzv. „pavouk“ neboli „bublinový graf“, neboli „myšlenková mapa“.

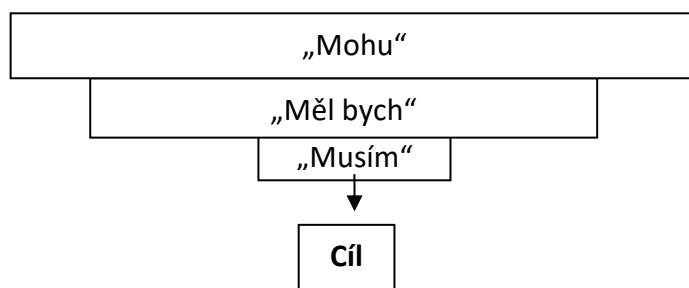
¹⁸⁷ ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 2011.

¹⁸⁸ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.



Obr. 4 Myšlenková mapa

Bylo by ovšem nereálné a nerozumné pokusit se obsáhnout v průběhu akce úplně všechny identifikované informace. Další fází je tedy zhodnocení přínosu jednotlivých obsažených informací a rozdělení do tří základních kategorií:



Obr. 5 Přínos informací

Informace z **kategorie „musí“** tvoří základ a jsou odvozeny přímo z cíle.

Informace **kategorie „měly by“** vysvětlují návaznosti a vztahy pro lepší pochopení obsahu. V případě nedostatku času si je může účastník přečíst v doprovodném textu, pokud něco nebude dostatečně chápat.

Informace **kategorie „mohly by“** jsou zajímavé, inspirativní, ale zbytné a účastník si je může přečíst v textu nebo se bez nich úplně obejde. Prezentátor je použije v případě mimořádného zájmu o téma a v případě nedostatku času.

3. volba a příprava vhodných pomůcek

informace z kategorie **„musí“** tvoří základní myšlenkovou osnovu prezentace a je účelné je účastníkům zprostředkovat i vizuálně. K tomu slouží speciální technika. Použití techniky si vyžaduje připravit si předem i pomůcky: např. u videoprojekce – prohlédnout si filmy, u dataprojekce – používané programy, u tabule (flipchart)- nákresy, předměty, modely, vzorky (např. rozebraný počítač). Pomůcky, mají-li plnit svou funkci v prezentaci, musí být jednoduché, přehledné, jasné, čitelné, srozumitelné. Dobře připravené pomůcky mohou trenérovi zjednodušit realizaci akce a účastníkům zjednodušit proces učení se, pochopení a zapamatování.

4. písemná příprava

Všechny kroky přípravy prezentátor v souhrnné podobě zachytí ve své písemné přípravě na akci. Doslovný písemný text není vhodný, protože neumožní vložit účelně do textu další organizační podrobnosti. Vhodnější je heslovitá příprava zpracovaná do členěného textu ve sloupcích:

Např.

Témata a podtémata obsahu:	pomůcky:	čas:
----------------------------	----------	------

Další podrobnosti – důležitost podrobností, význam informací v obsahu apod. lze zaznamenávat barevnou odlišností a znaménky. Příprava by měla být napsaná velkým písmem (hůlkovým). Správná příprava umožní prezentátorovi:

- jednoduchou orientaci,
- čitelnost z větší vzdálenosti,
- rychlé vyhledávání důležitých částí,
- sama upozorní prezentátora na důležité momenty.

5. příprava místnosti

Místnost by měla být prostorem vhodným jak pro prezentátora, tak pro posluchače i používané pomůcky.

Posluchači by měli všichni dobře vidět na prezentátora i na pomůcky a techniku a současně i vidět na všechny ostatní posluchače.

Prezentátor by měl mít možnost volně se v místnosti pohybovat, přiblížit se ke všem posluchačům stejně, pracovat neomezeně s pomůckami a technikou, volně přecházet od obsluhované techniky k posluchačům a opačně.

12.2 Sebe prezentace ¹⁸⁹

Prezentátor používá ve své sebe prezentaci souběžně tyto komunikační prostředky:

- slova – (*dům, stůl, chtít, dobrý den...*) jejich vliv na celkový úspěch v předání informací účastníkům je asi 13%,
- paralingvistika – (*síla hlasu, barva hlasu, intonace, frázování, pomlky...*) dává slovům konkrétní význam pro danou situaci a podílí se na úspěšnosti přenosu informací 24%,
- neverbální komunikace – (*oděv, chování, postoje, gesta, mimika...*) dostávají svůj konkrétní význam ve spojení s konkrétní situací a slovy, která jsou říkána, současně se podílí na úspěšnosti přenosu informací asi 64%.

Samotná realizace prezentace je založena na přímém kontaktu prezentátora s posluchači. Prezentátor postupně provádí posluchače připraveným obsahem. Je tedy neustále v centru pozornosti posluchačů.

Úspěch realizační části prezentace – splnění stanoveného cíle - závisí na sebe prezentačních dovednostech prezentátora.

Zde je několik základních pravidel úspěšné sebe prezentace před skupinou:

- nesaďte ani nestůjte za stolem, ale předstupte před posluchači,
- volně se pohybujte pomalým přešlapováním, nestůjte na místě, ani nepobíhejte po místnosti,
- dívejte se do očí posluchačů, neopomíjejte oční kontakt s žádným z nich, neotáčejte se zády,
- pokud hovoříte k jednotlivci, udělejte k němu krok a dívejte se na něj,
- nemáchejte příliš rukama, ani je nemějte strnule podél těla. Přirozená jsou gesta obou rukou v úrovni pasu,

¹⁸⁹ ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 2011.

- s ničím si nehrajte (tužka, klíče...),
- nemějte ruce v kapsách,
- používejte pozitivní formulace,
- mluvte volněji a výrazněji pracujte s hlasem,
- používejte jednoduchá slova, krátké věty.

12.3 Struktura prezentace¹⁹⁰

Prezentace má svou strukturu, která pomáhá účastníkům zapamatovat si maximum sdělených informací:

Úvod: řekněte jim, co jim řeknete

Prezentátor posluchače přivítá, představí se, sdělí cíl a obsah akce, sdělí, jak dlouho bude akce trvat a kdy a jakým způsobem se mohou posluchači dotazovat a vstupovat do prezentace.

Rozvinutí: řekněte jim to

Prezentátor zprostředkovává informace v přijatelné podobě pro posluchače. Svůj výklad doplňuje připravenými pomůckami. Maximální pozornost však může u posluchačů vyžadovat po dobu max. 40 minut. Pak pozornost přirozeně klesá a posluchači potřebují přestávku nebo změnu činnosti.

Shrnutí: řekněte jim, co jste jim řekli

Prezentátor znovu zopakuje záměr prezentace a důvody, pro které by si měli posluchači informace zapamatovat. Zopakuje cíl a hlavní body obsahu, vyzve posluchače k dotazům, poděkujte za účast a za aktivitu, podejte zpětnou vazbu a rozlučte se.

¹⁹⁰ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

12.4 Hodnocení, zpětná vazba¹⁹¹

Úkolem prezentátora je současně i sledovat, zda a do jaké míry skutečně probíhá u posluchačů proces, který je stanovený cílem prezentace (*chápání, zapamatování, zamýšlení se...*).

Zpětná vazba je proces probíhající mezi prezentátorem a posluchači. Jedná se o způsob, jakým se prezentátor informuje s posluchači o úspěšnosti celé akce. Probíhá:

- v průběhu celé akce – oční kontakt, neverbální projevy, dotazy, kladení otázek, reakce posluchačů...
- v závěru akce – diskuse na závěr, závěrečné otázky, reakce posluchačů při odchodu...
- Způsob získávání zpětné vazby od posluchačů musí mít prezentátor předem promyšlený a proto tato část patří do samotné přípravy celé akce.

Hodnocení probíhá vždy na konci akce a bývají k němu používány i speciální techniky – dotazník na spokojenost s akcí, test znalostí, ústní zkouška...



Profesionální způsob předávání informací ostatním pracovníkům patří mezi další důležité komunikační dovednosti manažera. Prezentace vyžaduje důkladnou přípravu, která zahrnuje stanovení cíle, obsahu, sepsání písemné přípravy, zajištění vhodných pomůcek a místnosti. Úspěch prezentace je závislý na sebe-prezentačních schopnostech manažera a způsobu předávání informací. Posluchače ovlivňuje samotný vzhled manažera, mimika, používané výrazy, intonace, ale také například postoj. Samotná struktura prezentace by měla obsahovat úvod, samotné sdělení a shrnutí řečeného. Manažer má za úkol také sledovat, jak na prezentaci ostatní pracovníci reagují a vytvořit si sám zpětnou vazbu o úspěchu prezentace, případně také od pracovníků po ukončení prezentace prostřednictvím např. dotazníku.



1. Namalujte si myšlenkovou mapu nějakého vašeho pracovního tématu a zpracujte si podle ní postup prezentace.
2. Jaké možnosti cílů může mít vaše prezentace. Jmenujte alespoň tři.

¹⁹¹ ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 2011.

3. Podle čeho poznáte, že posluchači vaši prezentaci pochopili? Podle čeho poznáte, že jste splnil cíl prezentace?



Literatura k tématu:

- [1] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [2] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

Seznam literatury a použitých zdrojů

[1] FUCHS, K., TULEJA, P. *Základy ekonomie*. 2. rozš. vydání. Praha: Ekopress 2005.

[2]

Seznam obrázků

Obr. 1	Reciprocita v komunikaci	25
Obr. 2	Základní koncept řízení	57
Obr. 3	Myšlenková mapa:	132
Obr. 4	Přínos informací	132

Seznam tabulek

Tab. 1	Projevy pasivního chování:	36
Tab. 2	Projevy agresivního chování:	37
Tab. 3	Projevy asertivního chování:	37
Tab. 4	Rozdělení potřeb:	44
Tab. 5	Stanovení priorit, pořadí naléhavosti	59
Tab. 6	Poziční vyjednávání	91
Tab. 7	Techniky aktivního naslouchání	105

Seznam příloh