



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Seminář – Manažerské dovednosti

v rámci projektu Zvyšování efektivity hospodaření podniku

Termín:	5. 4. 2012
Místo realizace	Penzion Smetanův Statek
Lektor:	Máša Vítková



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Program:

1. Využívání poznatků v praxi
2. Kdo je mým vzorem – cvičení kreativity
3. Vlastní analýza způsobu jednání
4. Vztah mezi vynaloženým úsilím a výsledky
5. Jak motivovat druhé
6. Maslowova hierarchie potřeb



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

ANALÝZA ZPŮSOBU JEDNÁNÍ

Smyslem této analýzy je zhodnotit váš způsob jednání ve vztahu k jiným lidem. Zamyslete se nad možností zlepšení vaší komunikace.

Snažte se být realističtí, vyhněte se přehnané skromnosti a buďte maximálně objektivní.

Vyberte si 3 – oblasti, ve kterých se chcete zlepšit a graficky naznačte směr této změny.

1. Jakou máte schopnost poslouchat jiné lidi?

1	2	3	4	5	6	7
Špatnou, často druhé přerušuji						Jsem trpělivý, snažím se porozumět

2. Jaký máte vliv při práci ve skupině?

1	2	3	4	5	6	7
Je pro mě Obtížné mluvit, málo druhé ovlivňuji						Druzí poslouchají to, co říkám, mám na ně vliv



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

3. Jak věříte jiným lidem?

1	2	3	4	5	6	7
Jsem skeptický						Jsem přizpůsobivý připraven věřit jiným lidem

4. Jak projevujete své pocity?

1	2	3	4	5	6	7
Své pocity skrývám			Své pocity ukazuji nepřímo			Své pocity vyjadřuji otevřeně

5. Ovlivňují jiní lidé vaše názory a postoje?

1	2	3	4	5	6	7
Nenechám se ovlivnit od jiných lidí						Nechám se ovlivňovat jinými lidmi



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

6. Máte tendenci dominovat?

1 2 3 4 5 6 7

Jsem velmi
dominantní

Nejsem vůbec
dominantní

7. Jaký je váš kontakt s jinými lidmi?

1 2 3 4 5 6 7

Odměřený

Mám rád častý
osobní kontakt

8. Jak přijímáte kritiku a připomínky k vašemu způsobu jednání a vzhledu?

1 2 3 4 5 6 7

Neposlouchám je
nebo se bráním

Zajímám se
o připomínky
k mému jednání



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

9. Dovedete se vžít do situace druhých lidí a rozumět jim?

1 2 3 4 5 6 7

Těžko

Snadno

10. Rozumíte dobře svým vlastním motivům?

1 2 3 4 5 6 7

Často nerozumím,
proč jsem jednal/a
určitým způsobem

Vždycky vím, proč
jsem jednal/a tak,
jak jsem jednal/a

11. Jak reagujete v případě konfliktní situace v kolektivu?

1 2 3 4 5 6 7

Snažím se vyhnout
konfliktům a
minimalizovat je

Umožním všem,
aby vyjádřili
své emoce



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

12. Jak reagujete, když lidé projevují své sympatie a vřelost?

1

2

3

4

5

6

7

Reaguji
potlačujícím
způsobem

Nechám lidi, aby
projevili své pocity

13. Co děláte, když mají lidé jiným názor než vy?

1

2

3

4

5

6

7

Bojuji

Pomáhám druhým
vyjádřit svůj
osobní názor



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

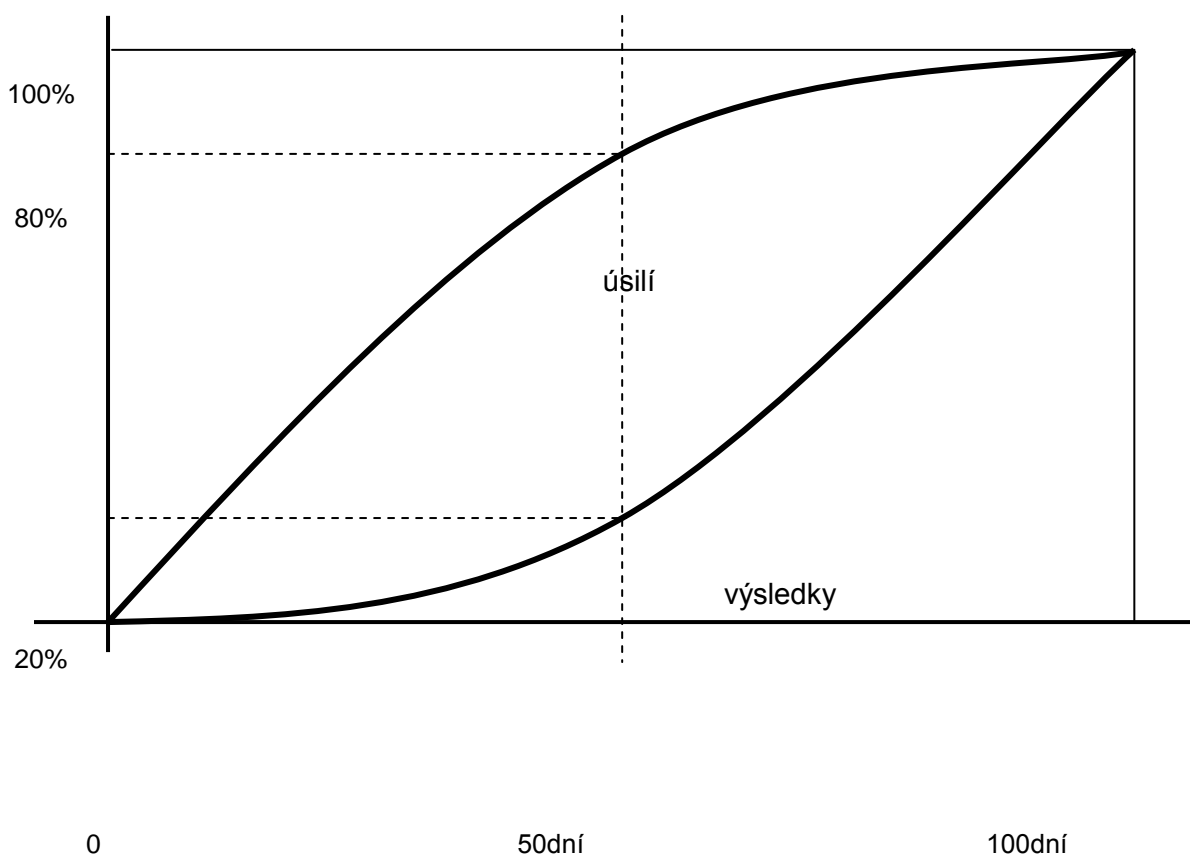
VZTAH MEZI VYNALOŽENÝM ÚSILÍM A VÝSLEDKY

Množí z nás zahajují různé projekty, které pak nedokončí. Míváme báječné nápady, kde svým cílům však nedospějeme.

Důvodem je částečně skutečnost, že výsledků nedosahujeme dostatečně rychle. Nějakou dobu usilovně pracujeme, avšak vynakládané úsilí je větší než výsledky, které se nám vracejí, takže práci zastavíme.

Úspěch slouží dalšímu pokroku. Povzbuzuje nás k dalšímu snažení. Bez úspěchu začne klesat naše sebedůvěra. Začínáme pochybovat sami o sobě a zpochybňovat prospěšnost toho, co děláme. Myslíme si, že to nebude fungovat – a skutečně se pak vzdáme dřív, než nám to fungovat začne.

Ale pozor! Je to past! Proč? Díky principu „úsilí a výsledků“.



V polovině projektu je úsilí na 80% zatímco výsledek je jen na 20%.



JAK MOTIVOVAT DRUHÉ

- Podporovat je při dalším rozvíjení jejich kompetencí.
- Nacházet společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě strany atraktivní.
- Dávat svým spolupracovníkům příležitost, respektive možnost, aby si vyzkoušeli, že se jim patřičně vynaložená energie vyplatí.
- Pečovat o optimální pracovní podmínky.

The diagram illustrates the five components of motivation, arranged in a circle around a central box. The central box is labeled **MOTIVUJÍCÍ** and **žánrová práce**. The five components are:

- Formulace cílů, které stimulují, povzbuzují, provokují...
- Posilování sebevědomí.
- Vytváření prostoru pro jednání.
- Podpora rozvoje.
- Vytváření konstruktivní zpětné vazby.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

1. FORMULACE MOTIVUJÍCÍCH CÍLŮ

Znaky motivujících cílů pro spolupracovníky

Tyto cíle musí vykazovat stejně charakteristické znaky jako u sebemotivace:

- schopnost stimulace (provokativnost, pozitivní výzva)
- dosažitelnost
- relevance
- atraktivita
- měřitelnost

V popředí stojí podnikové cíle

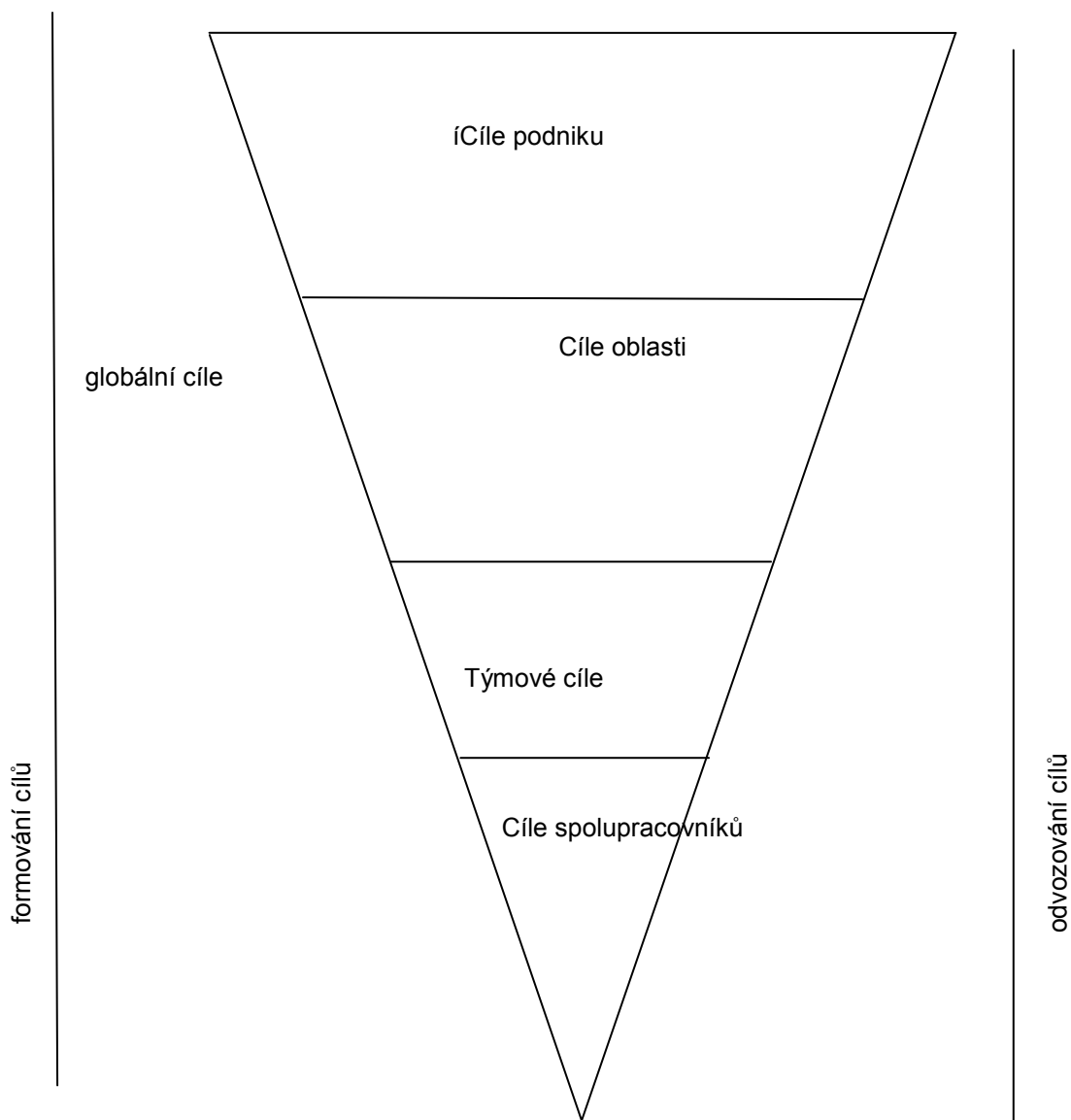
Cíle ve vlastním odpovědnostním okruhu musí být přitom bezpodmínečně plněny. Je tedy třeba uvážit, kdo a jak přispěje k tomu, aby:

- Bylo spolehlivě dosaženo cíle dané oblasti podniku nebo oddělení.
- Nikdo nebyl zatěžován úkoly nedostatečně nebo naopak příliš.
- Existovalo spravedlivé rozdělení celkových úkolů.
- Byly zohledňovány osobní zájmy spolupracovníků.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Schéma odvozování cílů pro jednotlivé spolupracovníky metodou „Top-Down“





Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Jaké existují cíle?

Druh cílů	Obsah cílů (příklady)
provádění cíle	Dodržování termínu.
operativní cíle	Dokumentace a administrativa.
výkonové cíle	Zvyšování kvality a kvantity.
kvalifikační cíle	Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Získání určitých kompetencí.
cíle v oblasti hospodářských výsledků	Obrat, zisk (nakolik ho lze rozložit do oblasti samostatné individuální odpovědnosti).
osobní cíle	Zlepšení organizace vlastního času.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

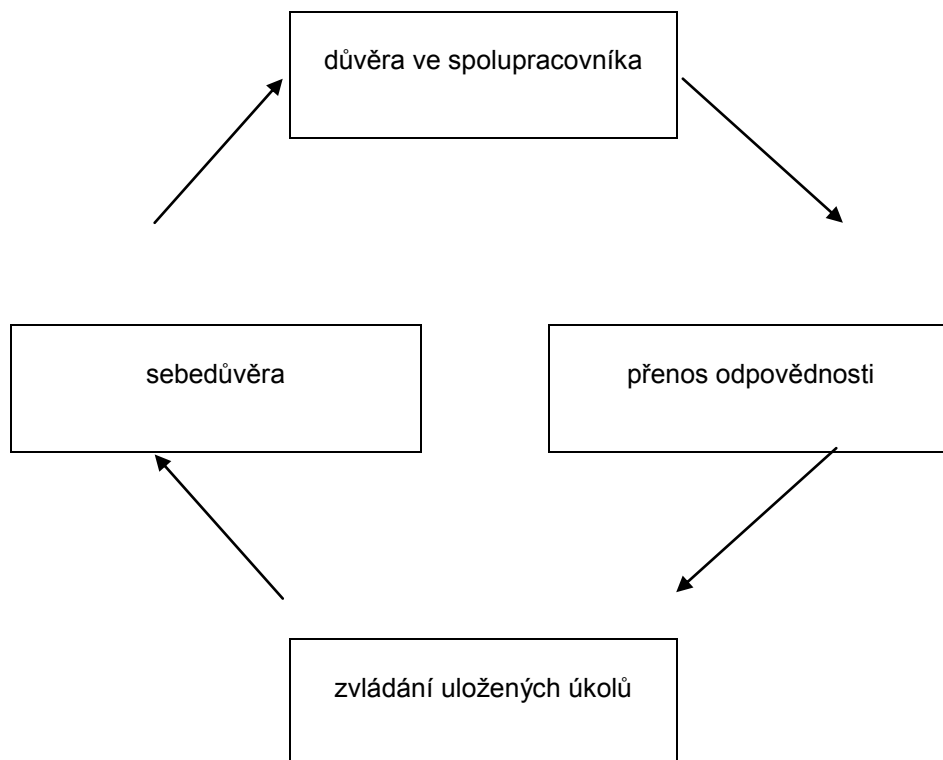
Kolik cílů je zapotřebí?

Pro roční období by mělo být na úrovni jednotlivých spolupracovníků formulováno 5-7 cílů. Počet dohod o cílech je závislý na kvalitaci spolupracovníků, na složitosti úkolů v dané oblasti a na cílech nadřazené oblasti.

2. ŠÍŘTE SEBEDŮVĚRU

Důvěra a větší výkon

Pouze pracovníci oplývající sebedůvěrou dokáží zvládat nové narůstající úkoly, které pro ně představují pozitivní výzvu.





Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Předpoklady pro rozvoj sebedůvěry

- Berte v úvahu potenciál svých spolupracovníků
- Praktikujte styl vedení, pružně reagující na měnící se situaci
- Nacvičte si a uplatňujte cit pro jistou míru tolerance k chybám

3. VYTVÁŘEJTE PROSTOR PRO JEDNÁNÍ

Předpoklady pro chování, vyznačující se osobní odpovědností

- Možnost samostatného rozhodování
- Opravdová samostatnost bez zasahování
- Podniková kultura tolerantní k chybám
- Odpovědnost uplatňovaná důsledně a v každém případě.

Jako vedoucí pracovník se omezte na to, že budete svým podřízeným při jejich samostatném rozhodování pouze radit. Vaším úkolem není odebírat právo na jejich vlastní rozhodnutí.

Tipy na vytváření prostoru pro samostatné jednání

- Rozšiřujte svým spolupracovníkům prostor pro samostatné jednání. Rozhodovací pravomoc patří tam, kde je situována kompetence k jednání.
- Dávejte svým spolupracovníkům jasně na vědomí, že jsou v každém případě za svá rozhodnutí odpovědní. Člověk by se měl hlásit stejně ke svým úspěchům jako k neúspěchům.
- Tolerujte chyby. Zejména při průzkumu nového terénu se učíme více z chyb, které děláme, než z náhodně správného jednání.
- Neřešte problémy svých spolupracovníků. Poradte jim, informujte je, poukažte na různé perspektivy nebo možnosti řešení uloženého úkolu, ale hledání řešení a rozhodnutí ponechte jim samotným.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

4. PODPORUJTE ROZVOJ SVÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ

Vedoucí pracovníci jsou zároveň i kouči svého pracovního týmu

Jak je to s podporou rozvoje kompetencí pracovníků

- Silné posilujte
- Dohodněte si s nimi oblasti rozvoje
- Zachovejte klid a trpělivost, dojde-li k chybám
- Přidávejte podřízeným odpovědnost
- Dbejte na vyváženost skladby úkolů
- Zkušeným spolupracovníkům svěřujte úlohu mentorů (patronů)
-

5. DBEJTE NA DOBROU ZPĚTNOU VAZBU

Protože každé setkání mezi pracovníkem a jeho vedoucím představuje určitou kontrolu (feedback situation), tedy situaci, v níž nadřízený získává zpětnou vazbu, jsou vedoucí pracovníci povinni vždy ji jako takovou chápat.

- Pěstujte spontánní feedback
- Váš úsudek má specifickou váhu

Bezprostřední nadřízení a způsob jejich komunikace mají na motivaci podřízených spolupracovníků největší vliv. Jejich řízení má pro podřízené větší váhu než obecná podniková situace, existence standardních instrumentů řízení nebo systém dohod o cílech.

- Zpětná vazba se nesmí opozdit
- Komponenty zpětné vazby – hodnocení, pochvala, pokárání



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Důležitá pravidla zpětné vazby

- Zeptejte se sám sebe, zda to, co chcete sdělit svému podřízenému, by mohlo pomoci i vám samotnému.
- Svá pozorování popisujete jako svůj osobní zážitek, svůj dojem – ne jako skutečnost.
- Nehodnoťte osobu jako celek.
- Odvolávejte se na konkrétní situace.
- Hovořte partnerským tónem. Vyhýbejte se typickému „rodičovskému slovníku“.
- Nepoužívejte nic neříkající všeobecné fráze.
- Nešetřete uznáním za podané výkony.
- Přání a informace sděľujte ze svého osobního hlediska
- Nepokoušejte se řešit problémy druhých. Naopak. Povzbuzujte je k hledání samostatného řešení.
- Poděkujte za rozhovor. V každém případě ho zakončujte povzbuzujícím způsobem.

Tipy na vyhodnocování vlastního zpětnovazebního systému

- Promítněte si koncem uplynulého týdne své feedbackové chování vůči svým podřízeným.
- V jakých situacích se vám podařilo realizovat spontánní feedback? Co se vám při tom konkrétně podařilo? Kde objevujete pole jednání pro sebe samého?
- V jakých situacích jste mohl jednat povzbudivě, aniž jste to však učinil? Co vám v tom zabránilo?



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

MOTIVACE LIDÍ

(Abraham Maslow)

U každého z následujících dvaceti konstatování označte u příslušného čísla míru, která je nejbližší vašemu vlastnímu přesvědčení pokud jde o postoje k práci a výsledky vašich zaměstnanců/podřízených.

Čísla mají následující význam:

1. Myslím, že toto je rozhodně pravda.
2. Normálně bych s tím souhlasil/a.
3. Toto může být pravda příležitostně.
4. Myslím, že toto je pravda zřídka.
5. Spíše bych souhlasil/a s opakem.
6. Myslím, že opak je pravdou.

Jestliže tedy máte například silný pocit, že ve vašem týmu není místo pro více než jednoho nebo dva individualisty (první konstatování), měl/a byste v tabulce označit číslo 1.

Neztrácejte čas přílišným přemýšlením. Zvolte hodnocení, u kterého máte pocit, že je nejbližší vašemu normálnímu názoru.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

	Konstatování	1	2	3	4	5	6
1.	V mém týmu není místo pro více než jednoho nebo dva individualisty.						
2.	Lidé mají tendenci najít si svou vlastní úroveň schopností.						
3.	Lidé spolu nepotřebují 'vycházet', aby dobře fungovali jako tým.						
4.	Dobré nemocenské zabezpečení lidi nepřiměje, aby pracovali usilovněji.						
5.	Uspokojení z práce může pomoci kompenzovat substandardní pracovní prostředí.						
6.	Obavy z propuštění pro nadbytečnost mohou ve skutečnosti mít pozitivní vliv na výsledky.						
7.	Pomoc zaměstnancům při definování jejich maximálního potenciálu chápu jako součást své role.						
8.	Čajové 'kluby' v kancelářích způsobují neúměrné množství potíží.						
9.	Lidé by neměli dovolovat, aby jejich domácí starosti ovlivňovaly jejich pracovní výkon.						
10.	Vstup do odborů může lidem jen stěží pomoci, aby dělali svou práci lépe.						
11.	Kdyby naše společnost pomýšlela na zavedení zákazu kouření v mé oblasti, pro většinu by to nebylo nikdy přijatelné.						
12.	V organizacích je obtížné nechat lidi najít svůj vlastní způsob práce.						
13.	Mají-li lidé naplnit maximálně svůj potenciál, je nutno na ně neustále tlačit.						
14.	Veřejný nezdár je trapný, ale posiluje vůli udělat to příště o hodně lépe.						
15.	Lidé, kteří chtějí vědět, kam přesně do týmu						



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

	'zapadají', do něho pravděpodobně nezapadnou.						
16.	Platové rozdíly nemají žádný významný vliv na to, jaký pracovní výkon lidé podávají.						
17.	Plat není rozhodujícím motivátorem.						
18.	Postarejte se, aby lidé měli hodně práce a nebudou mít čas stěžovat si na špinavá okna.						
19.	"Snaze se meze nekladou" je dobré úsloví, ale v podstatě je pro ty, kteří mají skutečné schopnosti.						
20.	Konstruktivní kritika je důležitější než chvála.						



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

V y h o d n o c e n í

Číslice, které jste označili, zapište do hranatých závorek níže uvedené tabulky. Jednotlivá čísla se vztahují ke konstatováním z předchozího cvičení.

A:	2	[]	B:	1	[]	C:	3	[]
	7	[]		12	[]		8	[]
	13	[]		14	[]		10	[]
	19	[]		20	[]		15	[]

Celkem za A:

Celkem za B:

Celkem za C:

D:	4	[]	E:	5	[]
	6	[]		11	[]
	9	[]		17	[]
	16	[]		18	[]

Celkem za D:

Celkem za E:



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Skóre **A** se vztahuje k potřebám seberealizace.

Skóre **B** se vztahuje k potřebám ega.

Skóre **C** se vztahuje k sociálním potřebám.

Skóre **D** se vztahuje k potřebám bezpečí a jistoty.

Skóre **E** se vztahuje k potřebám fyzickým.

Čím vyšší je skóre (18 – 24) pro určitou úroveň tím větší důležitost přepisujete (jako manažer nebo vedoucí) poskytování uspokojení na této úrovni.

Je-li vaše skóre na nějaké úrovni nižší než 18 uvažujete o tom, jak můžete motivovat zaměstnance k uspokojení potřeb na této úrovni dříve, než přejdete k úrovni vyšší.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Maslowova hierarchie potřeb

