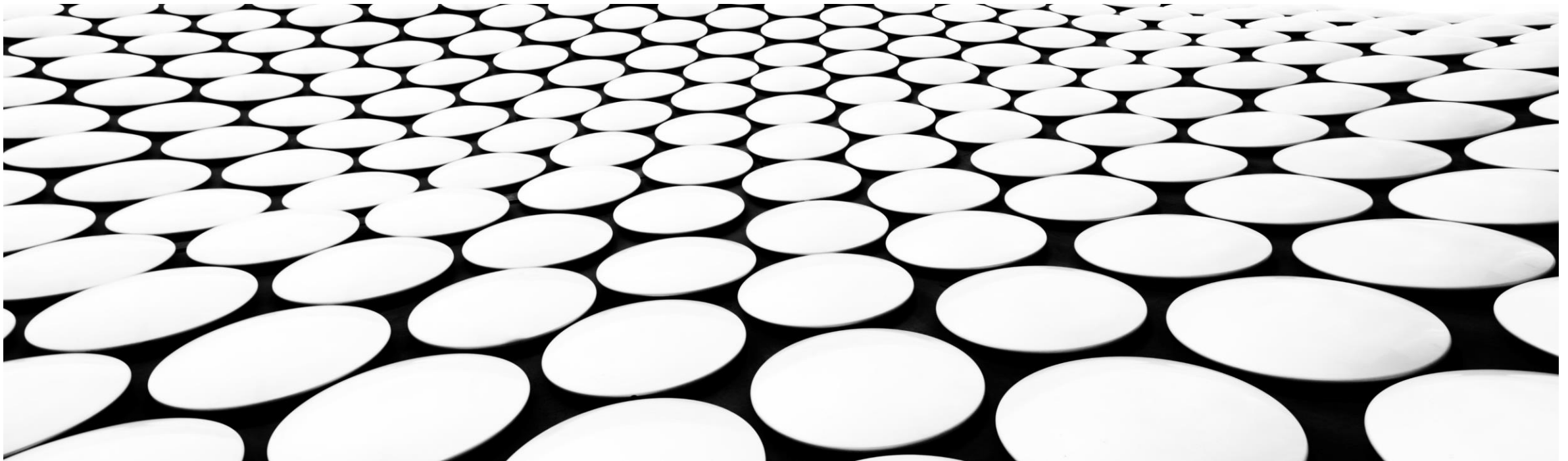

ZÁKLADY MANAGEMENTU 3

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

23. 10. 2022





ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

- Mnoho návodů na to, jak být úspěšný
- Žádný nelze obecně aplikovat na jakékoliv vedoucí pozice
- Jeden z nich je obecný – ve formě zásad úspěšného manažera – viz schéma na dalším snímku

Zásada č. 1 – Nikdy nic nezapomenout

- Nástroj č. 1 – diář
- Nástroj č. 2 – vlastní manažerova evidence úkolů a problémů
- Nástroj č. 3 – jediná složka nevyřízených spisů
- Nástroj č. 4 – čistý stůl
- Nástroj č. 5 – evidence úkolů sekretariátem

Zásady č. 2 – Úkol musí být splněn

- Nástroj č. 1 – výchova spolupracovníků
- Nástroj č. 2 – veřejně zdůvodňovat nesplnění úkolu
- Nástroj č. 3 – systém kontroly
- Nástroj č. 4 – namátkové kontroly
- Nástroj č. 5 – racionální řízení

Zásada č. 3 – Správná míra odstupu od věci

- Nástroj č. 1 – dobrý systém organizace a řízení
- Nástroj č. 2 – kvalifikace pracovníků

Zásada č. 4 – Mít autoritu

- Nástroj č. 1 – vědět víc než spolupracovníci
- Nástroj č. 2 – rozvoj tvořivého myšlení
- Nástroj č. 3 – být příkladem
- Nástroj č. 4 – dodržovat sliby
- Nástroj č. 5 – vždy si udržet určitý odstup od spolupracovníků
- Nástroj č. 6 – nebát se žádné práce

Zásada č. 5 – Posedlost ziskem a náklady

- Nástroj č. 1 – výchova
- Nástroj č. 2 – limitování a kontrola nákladů
- Nástroj č. 3 – stále „normovat“

Zásada č. 6 – Rychle se vypořádat s lenochy

- Nástroj č. 1 – pro každého nalézt správné místo
- Nástroj č. 2 – nepolepšitelné nemilosrdně propustit

Zásada č. 7 – Citlivost k lidem

- Nástroj č. 1 – vychovávat sám sebe
- Nástroj č. 2 – v každé situaci se ovládat

Zásada č. 8 – Stimulovat

- Nástroj č. 1 – kvalifikovaná strategie podniku
- Nástroj č. 2 – žádná anonymita
- Nástroj č. 3 – vnější znaky hodnocení
- Nástroj č. 4 – hmotná stimulace

ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

- Neznamená to jen být dobrým odborníkem
- Musí umět chápat druhé a vést lidi
- Na kolektiv a na jeho výkony má podstatný vliv především osobnost manažera
- Základem práce manažera je komunikace – udělat si čas na to, aby mluvil se svými lidmi!

ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

„Dobrý manažer se nepozná ani tolik podle oborových, obchodních a ekonomických či dalších znalostí a dovedností, ale podle toho, jak umí práci rozdělit a předat jiným, jak umí pomocí druhých dojít co nejkratší cestou k cíli.“ (Bělohlávek, 2000)

UMĚNÍ KOMUNIKACE

- 2 základní složky komunikace
 - Verbální (slovní – mluvená, psaná)
 - Neverbální (vše, co doprovází slova, jak to říkáme)
 - Paralingvistika
 - Mimika
 - Pohledy
 - Proxemika
 - Posturika
 - Kinesika
 - Haptika

UMĚNÍ KOMUNIKACE

- Celá řada teorií – zabývají se problematikou komunikace, lidského jednání a chování, vlivu komunikace na řízení jiných lidí
- Umění efektivní komunikace jakožto základu pro správné a vhodné řízení jiných lidí se zabývají společenské vědy typu psychologie, sociologie – poznatky mají velké uplatnění v marketingu
- Teorie **strukturální a transakční analýzy**

STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA

- Vychází z poznatku, že osobnost každého dospělého člověka se skládá ze tří složek:
 - Rodičovského JÁ (parent ego state, P)
 - Dospělého JÁ (adult ego state, A)
 - Dětského JÁ (child ego state, C)
- Všechny tvoří celek, nicméně v určitých okamžicích komunikace převažuje výrazně jedna z nich

CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI ČLOVĚKA

- Psychické dispozice osobnosti jsou tvořeny řadou faktorů:
 - Schopnosti
 - Temperament
 - Motivační dispozice
 - Charakter
 - Emocionalita
 - Optimismus a pesimismus
 - Kreativita
 - Postoje
- Všechny ovlivňují jednání člověka, jeho vystupování navenek směrem ke komunikujícímu – psychologie osobnosti

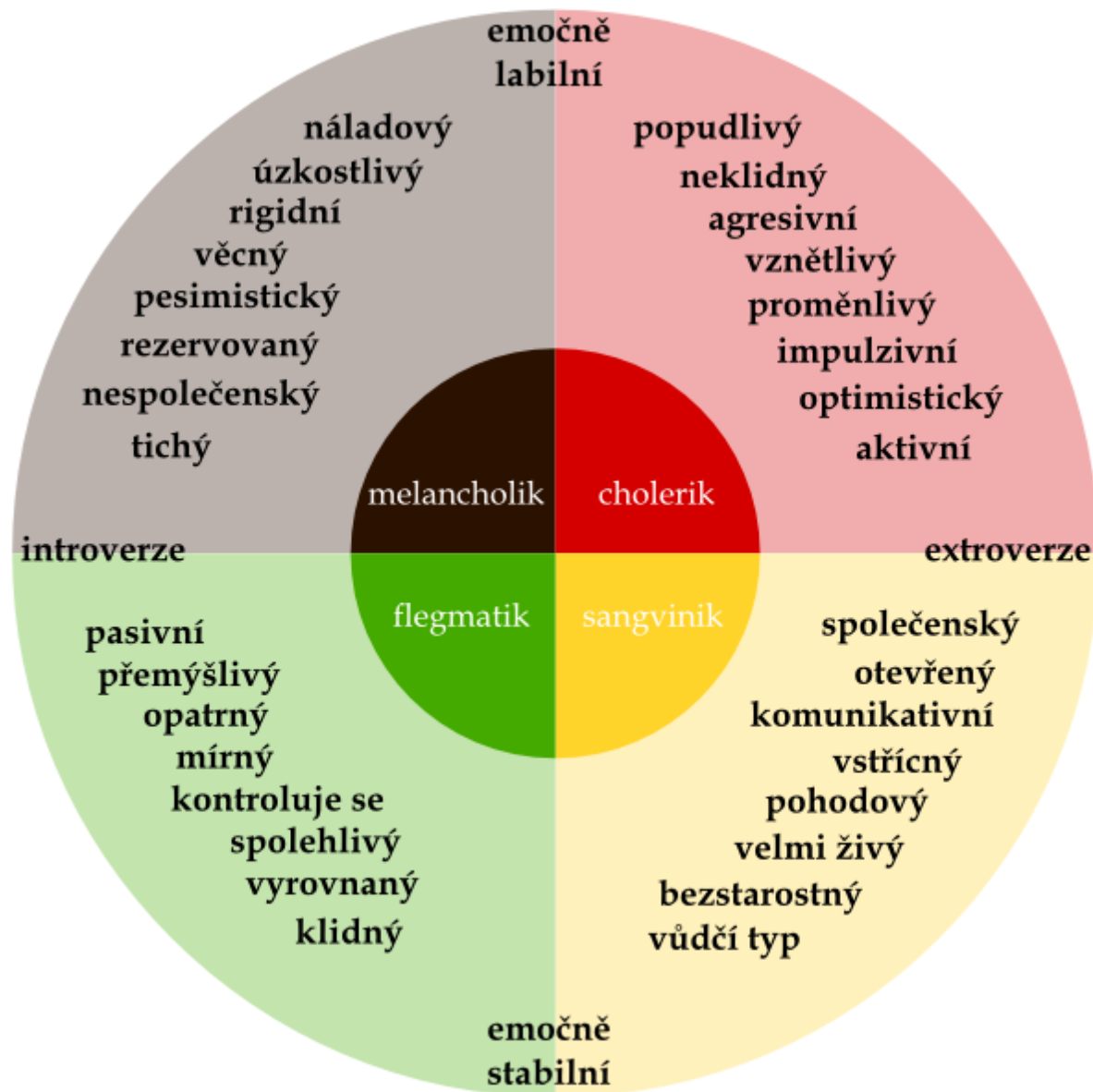
CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI ČLOVĚKA – PŘÍKLAD

- Extrovertně zaměřený člověk (sangvinik) se díky charakteristikám své osobnosti lépe hodí pro profese zaměřené na kontakt s ostatními lidmi – obchod, služby, vzdělávací činnost, poradenství atd.
- Introvertně zaměřený labilní typ (melancholik) se kvůli svému uzavřenému charakteru hodí spíše pro samostatnou činnost – komunikace s lidmi se povědomě spíše vyhýbá

KLASIFIKACE OSOBNOSTI PODLE TEMPERAMENTU

- Hans Jüngen Eysenck (1916 – 1997) – britský psycholog německého původu
- Charakterizuje osobnost (popř. temperament) pomocí kombinace dvou dimenzí:
 - Extraverze – introverze
 - Stabilita – labilita

KLASIFIKACE OSOBNOSTI PODLE TEMPERAMENTU



STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA

PARENT EGO STATE

P

behaviours, thoughts, feelings copied from parents / parent figures

ADULT EGO STATE

A

behaviours, thoughts, feelings which are direct responses to the here and now

CHILD EGO STATE

C

behaviours, thoughts, feelings replayed from childhood

PARENTAL EGO STATE

- Soubor hodnot, norem chování, příkazů a sociálních vzorů rodičů, které byly bez ověření převzaty v cca 5 – 6 letech života dítěte od vztahových partnerů (otec, matka)
- Předávání vzorů chování a tradiční hodnoty z generace na generaci
 - Dítě se chová stejně /podobně v rodičovské roli, jako jeho rodiče
- Způsoby chování působí hluboce a silně, opakují se, stávají se základním motivem našeho chování v dospělosti
- V řeči se projevují výrazy „to vyžaduje“, „musí se“, „nesmí se“ a v nonverbálních gestech je to často starostlivý obličej či zdvižený ukazováček atd.



ADULT EGO STATE

- Zaměřeno na realitu, obsahuje objektivní soubor informací
- Je uspořádané, inteligentní, přizpůsobivé, vylučuje zdání
- Projevuje se v racionálních otázkách a uvážlivých, rozumných a logických odpovědích
- Většinou se jedná o věcný způsob konverzace a objektivní soubor informací a zdůvodnění

CHILD EGO STATE

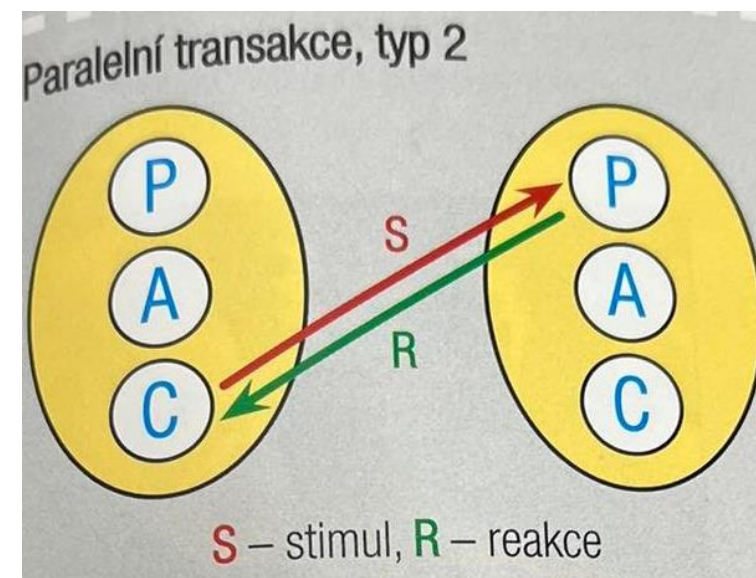
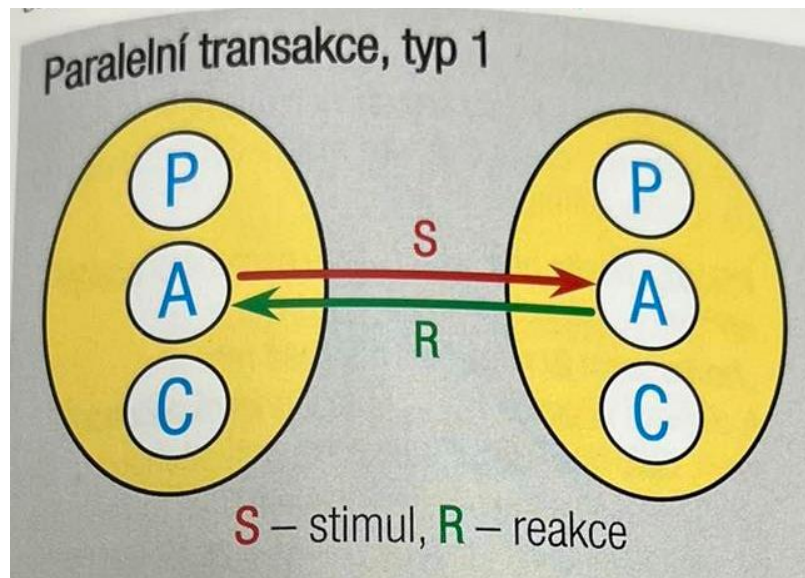
- Zahrnuje pocity, emoce, bezprostřední jednání, otevřenost, spontánnost
- Projevem je zřetelná zvědavost, touha po poznání, dobrodružství, hravost, ale i egocentrismus, impulzivnost
- V řeči se používá „přeji si“, „je podivné, že“ a v nonverbální komunikaci výrazná gesta, mimika, slzy, výbuchy zlosti apod.

TRANSAKČNÍ ANALÝZA

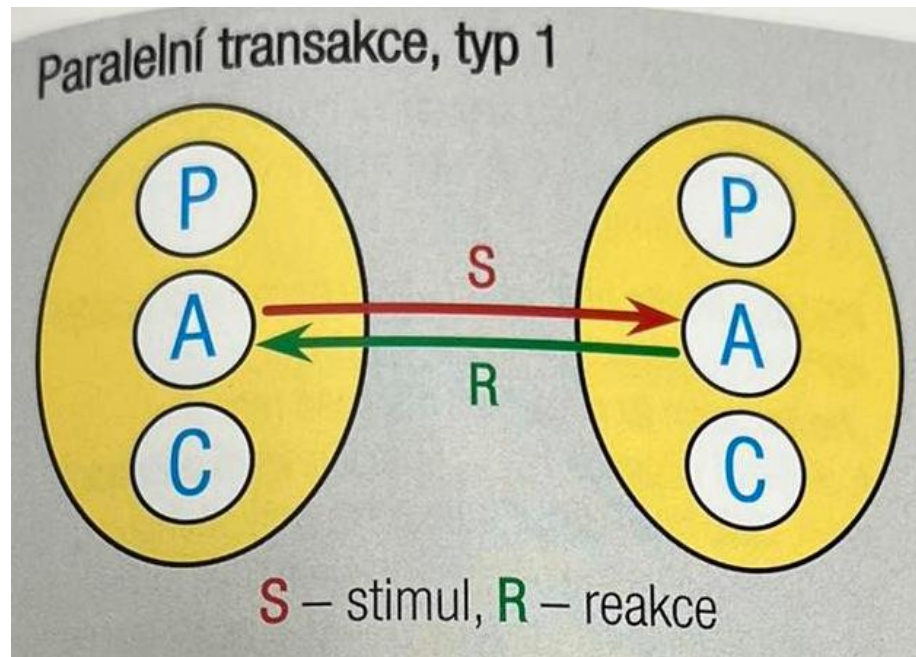
- Navazuje na strukturální analýzu
- Chápe komunikaci mezi dvěma jedinci jako střídání (či hovor) šesti lidí, neboť každý z těchto dvou jedinců může střídavě nechat hovořit své PAC já
- Tyto tři přístupy nejsou stálé, ale ovlivňují se při transakci – rozlišujeme při ní 3 možné způsoby transakce (komunikace mezi dvěma jedinci, z nichž jeden vysílá komunikační impulz a druhý na daný stimul určitým způsobem reaguje):
 1. Paralelní transakce
 2. Zkřížená transakce
 3. Skrytá transakce

PARALELNÍ TRANSAKCE

- Může mít 2 podoby (typy), které lze graficky znázornit následujícími dvěma schémata



PARALELNÍ TRANSAKCE, TYP 1



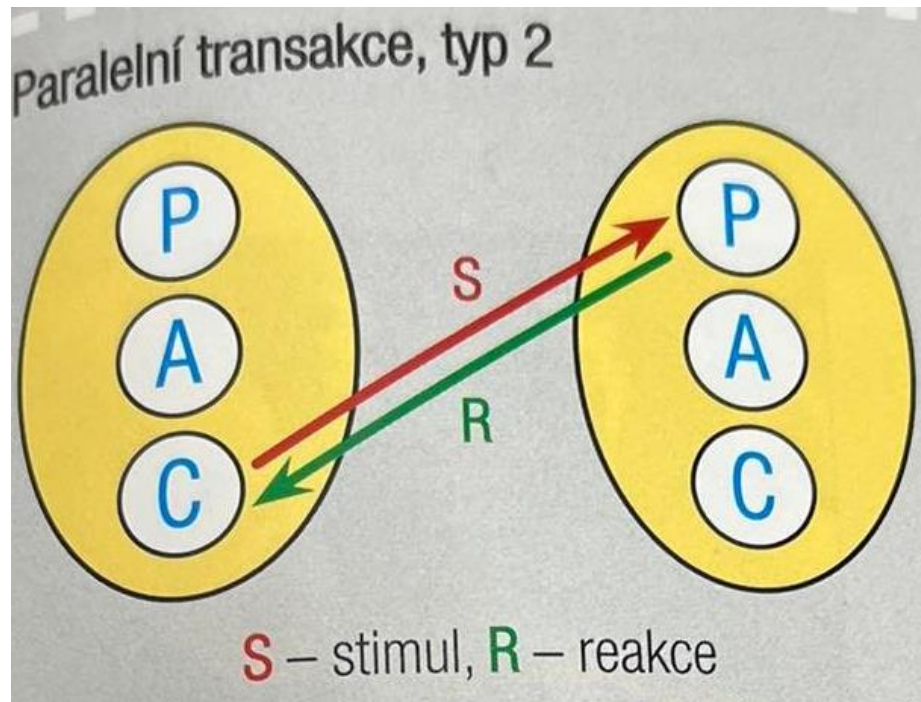
- Obsahuje věcnou otázku, na kterou žadatel dostává věcnou odpověď
- Odehrává se v poloze komunikace mezi A versus A

Např.:

- „Byl jste včera na té akci?“ – vedoucí
- „Ano, ale odešel jsem asi za hodinu, pak se nás to již netýkalo, jak jste předpokládal. Pro nás z toho vyplynulo, že...“ podřízený

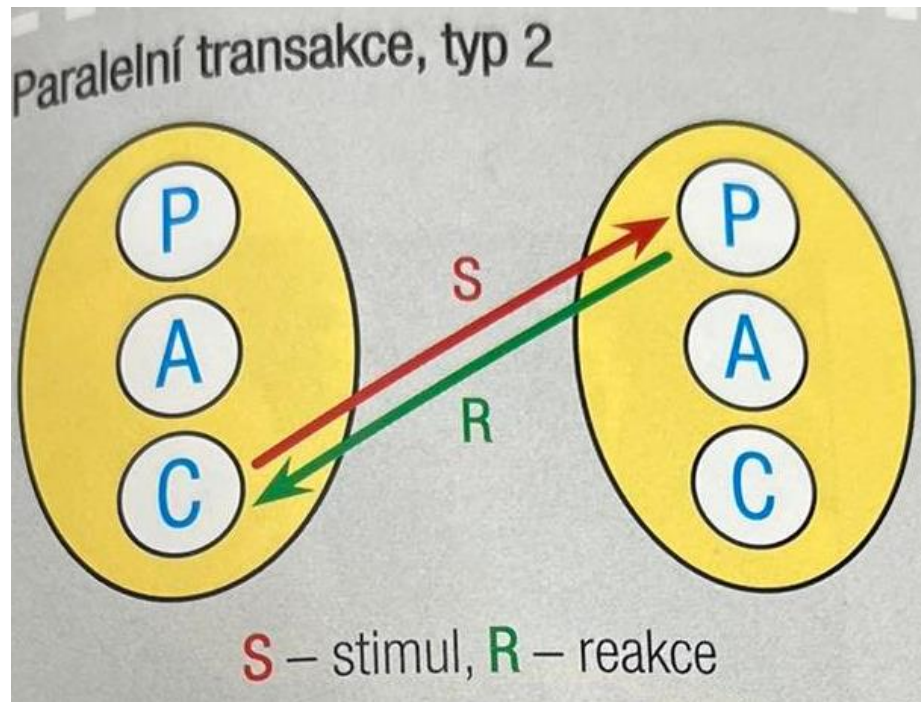
Následují věcné informace o dané problematice

PARALELNÍ TRANSAKCE, TYP 2



- Stimul vysílá jeden z pozice svého „dětského já“ druhému, který odpovídá z pozice „rodičovské já“
- Typické v konverzaci např. ohroženého pracovníka (ať už na pozici vedoucího nebo řízeného pracovníka)
- Ohrožený zvýrazňuje formulaci své otázky, impulzu své „dětské já“ (intonace, napětí v hlase, naléhavost, úzkost apod.) a očekává rodičovské pohlazení, radu, pochopení, uklidnění, pomoc

PARALELNÍ TRANSAKCE, TYP 2



- Druhý k tomu přistupuje právě takto – tzv. paternalistický způsob komunikace mezi vedoucím a jeho podřízeným je typický spíše pro styl řízení – liberální (otcovský)
 - Není v současné teorii doporučován
 - Moderní způsoby – založeny na otevřenosti, věcném zdůvodnění problémů, jasném sdělení možných variant vývoje včetně varianty např. propuštění apod.

Např.:

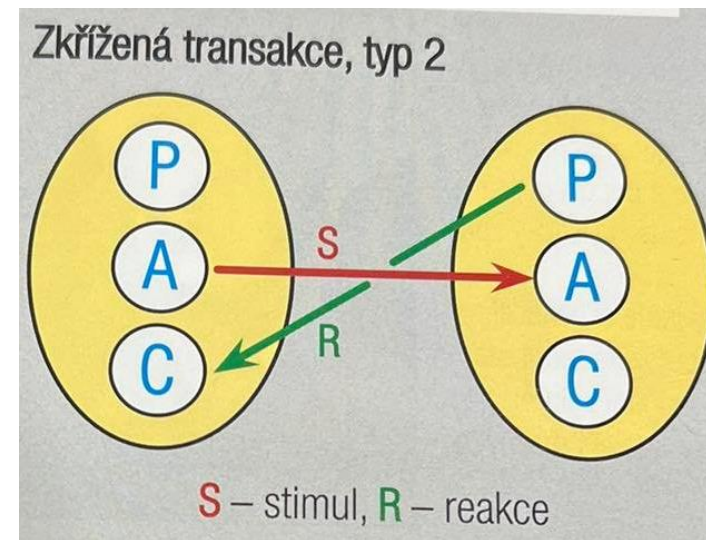
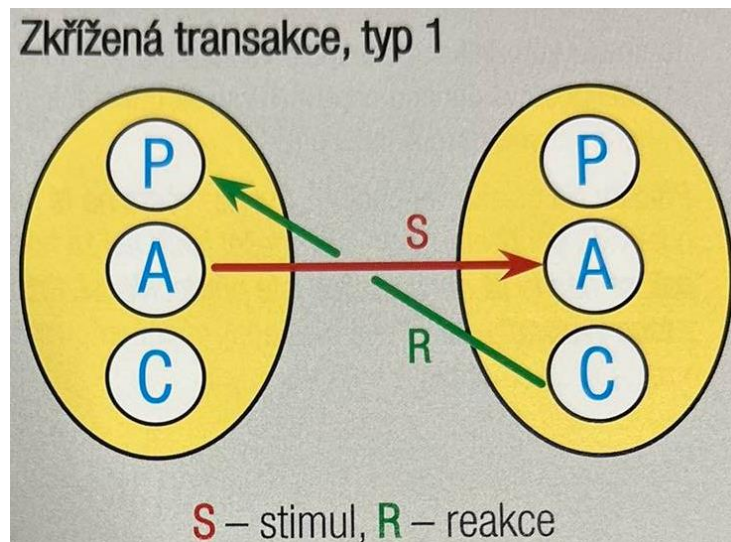
- „Co byste mi, pane vedoucí, radil?“ / „Dá se to nějak napravit?“ – podřízený
- „Hm, to není tak vážné, jak si myslíte, nikdo si toho ani nevšiml.“ / „To se dá jistě spravit.“

PARALELNÍ TRANSAKCE – VLASTNÍ PŘÍKLADY

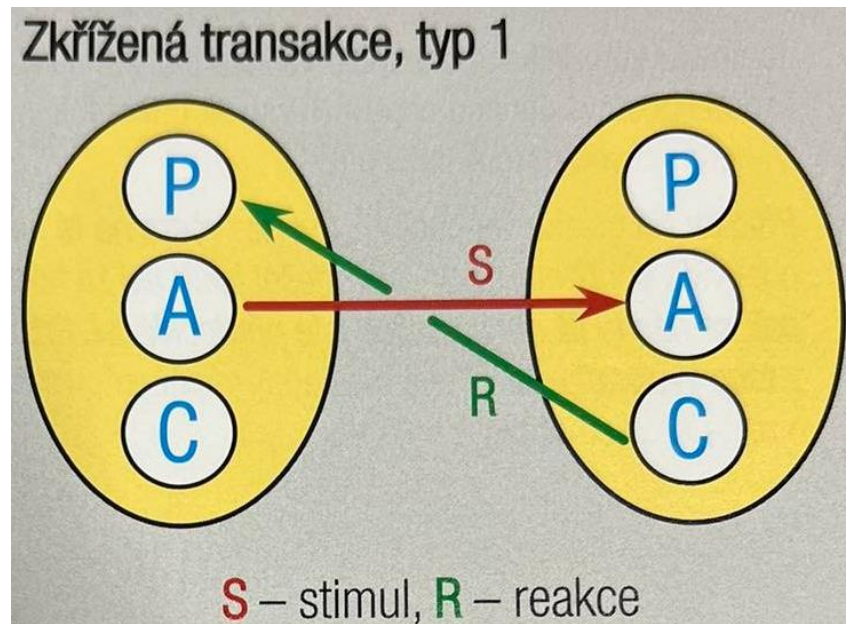
UVEĎTE 3 PŘÍKLADY PARALELNÍ TRANSAKCE – 1 A-A, 1 C-P, 1 P-C

ZKŘÍŽENÁ TRANSAKCE

- Komunikace mezi dvěma rozdílnými složkami PAC tak, že stimul a reakce se kříží
- Vede obvykle ke konfliktům



ZKŘÍŽENÁ TRANSAKCE, TYP 1



- Dvě osoby: jedna vysílá signál z pozice A k druhému A, ale dostává se mu reakce C-P (dětského já vůči rodičovskému)

Např.:

- „Nevíte prosím, kde je tu personální oddělení?“
- „Nevím, jsem tu nová.“

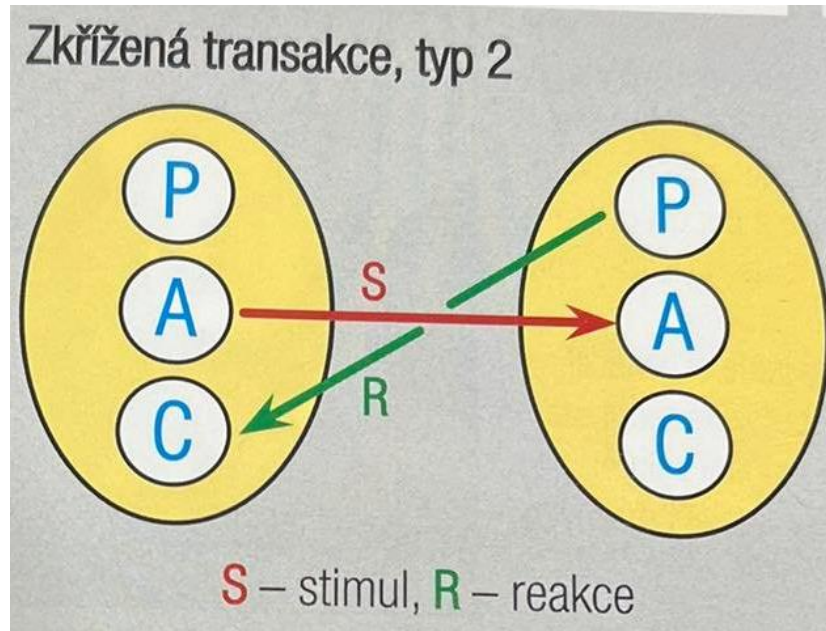
A očekává odpověď typu „Je to v prvním patře, dveře č. 1“

Odpověď je ve formě obrany napadeného dítěte

A by asi pokračoval: „Tak se podívejte někam do seznamu.“

Může vést ke konfliktu

ZKŘÍŽENÁ TRANSAKCE, TYP 2



- Dvě osoby: jedna vysílá signál z pozice A k druhému A, ale dostává se mu reakce P-C (rodičovské já vůči dětskému)
- Je horší – většinou z něj konflikt skutečně vyústí

Např.:

- „Nevíte prosím, kde je tu personální oddělení?“
- „To jste si mohl zjistit hned na bráně, tam visí orientační tabule.“

Odpověď ve stylu P-C – rodič kárá dítě

Tazatel se obvykle nedočká odpovědi na svou otázku, místo toho dostane vynadáno

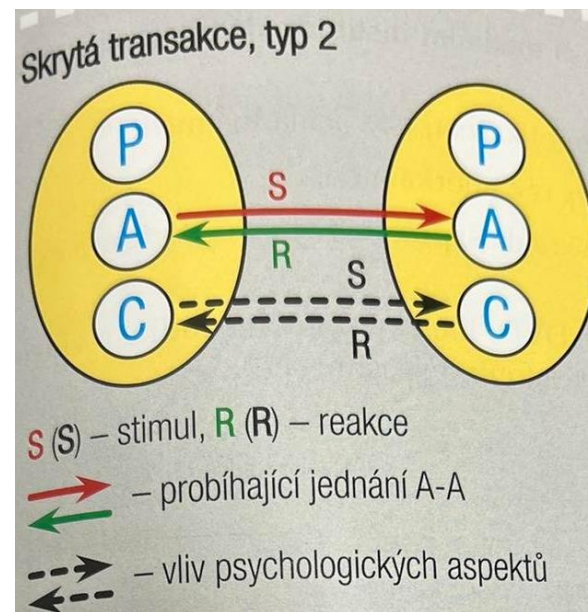
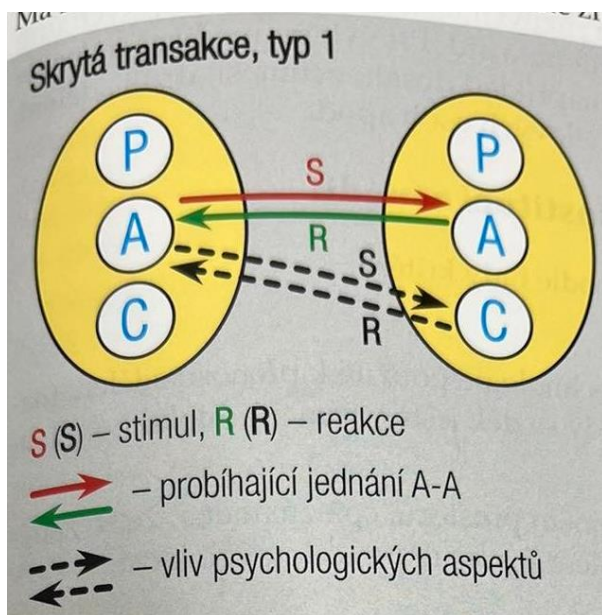
Reakce je nečekaná, jedná se často o útok, agresi, ponížení nebo urážku – když druhá strana zareaguje stejně – konflikt

ZKŘÍŽENÁ TRANSAKCE – VLASTNÍ PŘÍKLADY

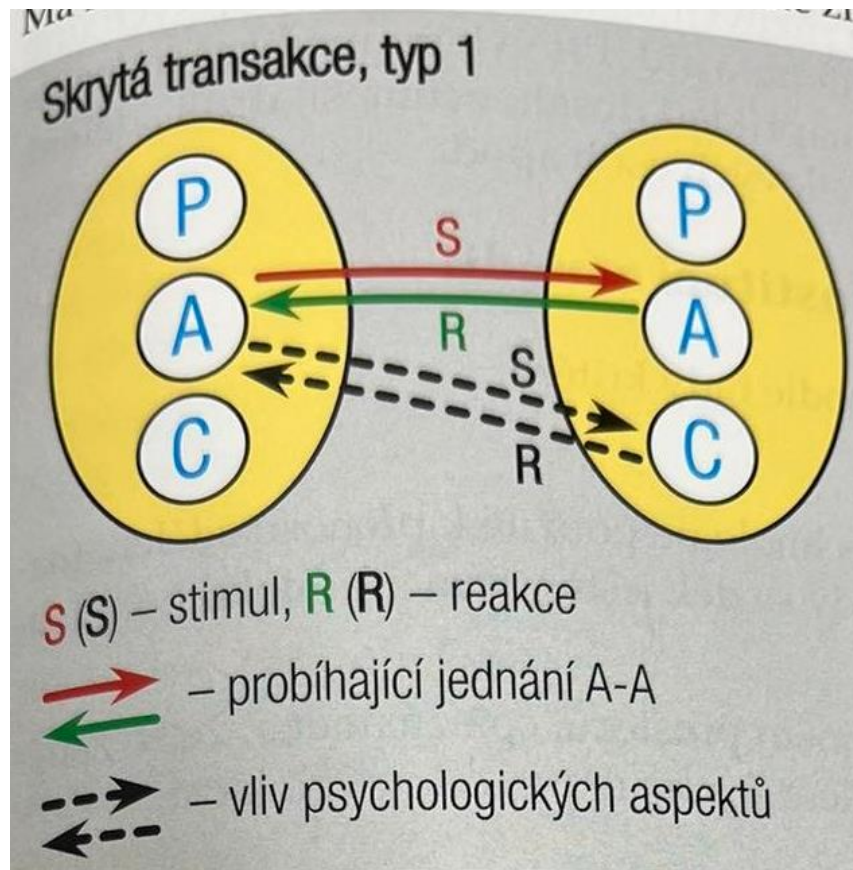
UVEĎTE 2 PŘÍKLADY ZKŘÍŽENÉ TRANSAKCE – 1 TYP 1, 1 TYP 2

SKRYTÁ TRANSAKCE

- Zdánlivě vypadá jako jednání mezi dvěma A, ale v podtextu se vyskytují skryté, psychologické aspekty zasahující určité znaky dětského já



SKRYTÁ TRANSAKCE, TYP 1



- Průběh jednání mezi A-A je „podbarven“ dalšími psychologickými vlivy

Např.:

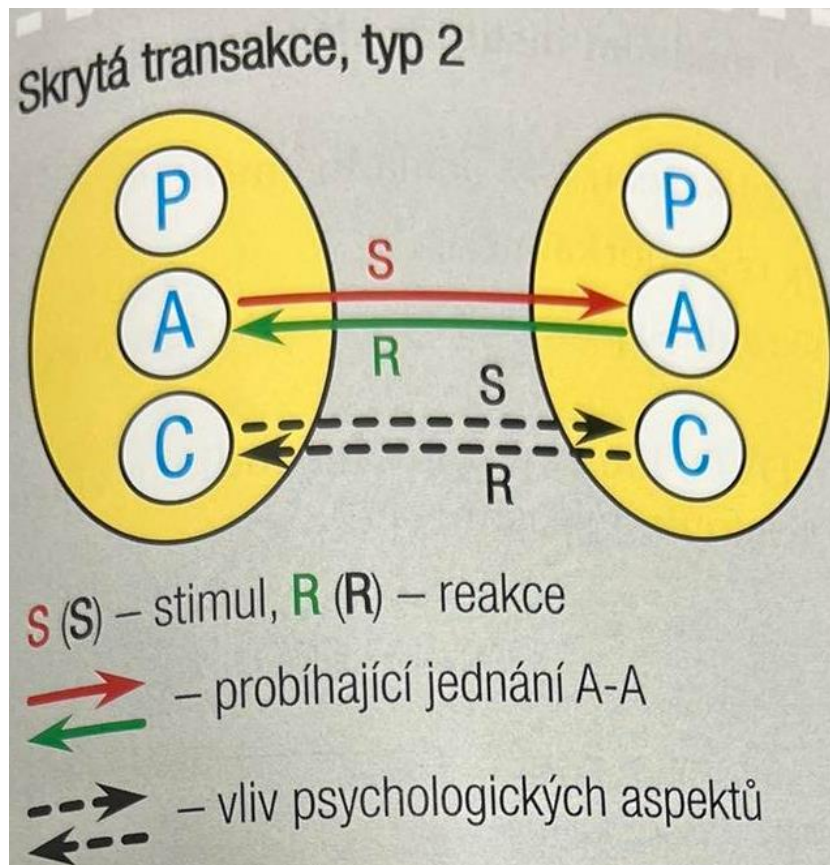
Situace v obchodě s oděvy – žena si vybírá kožich za doprovodu partnera

- „Tento kožich je sice náš nejlepší, ale nevím, jestli si jej můžete dovolit vaší paní koupit, je poměrně dosti drahý.“

Prodávající zaútočil skrytě na mužskou ješitnost, navíc v přítomnosti ženy – vstupuje sem psychologická složka dětského já

Útok na emoce, věci mají jistou symboličnost, sociální význam (partner se často nenechá zahanbit a zboží koupí, s čímž partnerka i obchodník počítají)

SKYTÁ TRANSAKCE, TYP 1



- Průběh jednání mezi A-A je „podbarven“ dalšími psychologickými vlivy

Např. židovský vtip:

„Tak jsem vám byl v Africe,“ vypravoval pan Kraus, „...a jak jsem byl v té Africe, tak co. Řekl jsem si, že půjdu na lov lvů. Dobře. Vyšel jsem si do buše a najednou slyším z křoviny šramot. Střílím, a co byste řekli? Šest lvů leží tam, já vám říkám zabitých.“

„Šest? Není to trochu mnoho?“ říká pan Kohn.

„Tak řekněme pět. Já to tak akorát nepočítal.“

„I pět je moc. Slevěj, pane Kraus.“

„Že jsou to oni, tak byli dva.“

„Hm, dva jednou ranou?“

„S nimi je taky řeč. Tak, aby neřekli, byl to jeden, ale zato chlapík.“

„A byl to vůbec lev?“ stále pochybuje pan Kohn.

„Mne se ptají? Já mám všechno vědět? Copak nemám jiné starosti? Jak jsem slyšel v křoví zachrastit, tak jsem šel od toho pryč.“

- Pod hladinou konverzace se skrývá dětský svět přehánění, dobrodružství, fantazie, kterou přenáší na partnera konverzace – posluchačovou reakcí je opět výraz dětského já ve formě věcného oponování

SKRYTÁ TRANSAKCE – VLASTNÍ PŘÍKLADY


UVEĎTE 2 PŘÍKLADY SKRYTÉ TRANSAKCE – 1 TYP 1, 1 TYP 2



STRUKTURÁLNÍ A TRANSAKČNÍ ANALÝZA

- Jedna z mnoha strukturálních analýz lidské osobnosti
- Tyto způsoby komunikace objektivně existují, ovlivňují nás a mohou skončit nedorozuměním a konflikty

MANAŽER BY MĚL TEDY PŘI KOMUNIKACI OPATRNĚ ŘEŠIT PROBLÉMY, PŘÍPADNĚ PŘECHÁZET Z JEDNÉ ROVINY DO DRUHÉ, UVĚDOMOVAT MOŽNÝ BLÍŽÍCÍ SE KONFLIKT A SNAŽIT SE MU HNED V ZÁRODKU VYHNOUT NEBO JEJ ASPOŇ MÍRNIT.



KOMUNIKACE - ZÁSADY

- Jestliže si za něčím stojím, musím to umět vysvětlit
- Vážím si názoru každého člověka (neznamená to, že s ním souhlasím)
- Říkám, co si myslím a cítím (jinak není šance na domluvu)
- Není možné nekomunikovat (oboustranný proces)
 - Složka vztahová – vyjadřuje vztahy a postoje, potřeby a přání
 - Složka obsahová – předává informace, fakta
- Lidé si nemusí rozumět, i když spolu hovoří stejným jazykem (unikátní zkušenost a historie každého, jednotlivá slova jiný význam pro každého)
- Komunikace není pouhé mluvení, ale také naslouchání druhému (ptát se, ověřovat si porozumění a naslouchat)
- Porozumět hledisku druhé osoby ještě neznamená s ním souhlasit

DŮLEŽITOST KOMUNIKACE PRO PŘESVĚDČOVÁNÍ

1. přesvědčuje opravdovost

důležitost verbálního obsahu: **7 %** (co říkám)

důležitost paralingvistiky: **41 %** (jak to říkám)

důležitost mluvy těla: **52 %** (jak se tvářím)

2. z hlediska verbálního projevu dodržovat:

jasné a přesné vyjadřování

srozumitelný, ne příliš odborný jazyk

nejdůležitější je 1. a poslední informace, nejméně důležitá je prostř. info.

3. aktivně a pozorně naslouchejte, pozorujte, parafrázujte

4. vžijte se do postavení partnera, hodně se ptejte

DŮLEŽITOST KOMUNIKACE PRO PŘESVĚDČOVÁNÍ

5. prohlašujte obavy druhého za oprávněné (legitimize)
6. nekritizujte – informujte
7. používejte informační nárazník – na protichůdný názor nemohu navázat negací
8. nepříjemné např. předem připravíme a rozdělíme (salámová taktika)
9. dejte druhé straně čas na rozmyšlenou
10. mýlíte-li se nebo zná-li protějšek vaše slabé místo, přiznejte to rychle a otevřeně

FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE

- Komunikační kanály:
 - Oficiální (formální) – směry:
 - Horizontální
 - Vertikální
 - Diagonální
 - Neoficiální (neformální)
 - Síť náhodných i cílevědomě budovaných osobních kontaktů (neformálně budovaných)

MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

- efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů
- manažer stráví komunikací více než 75 % svého času
- komunikace je kritickou částí řídicích znalostí
- typy:
 - přímá osobní v bezprostředním styku
 - přímá komunikace v osobním styku zprostředkovaném (telefonát)
 - nepřímá komunikace (korespondence)
 - formální (úřední styk)
 - neformální (náhodný osobní kontakt)
 - vertikální (shora dolů, zdola nahoru)
 - horizontální



DOTAZY





ZDROJE

- ZLÁMAL, J., BAČÍK, P., BELLOVÁ, J. *Management: Základy managementu*. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2020. 2. vyd. ISBN 978-80-7402-421-4.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-7014-034-8.