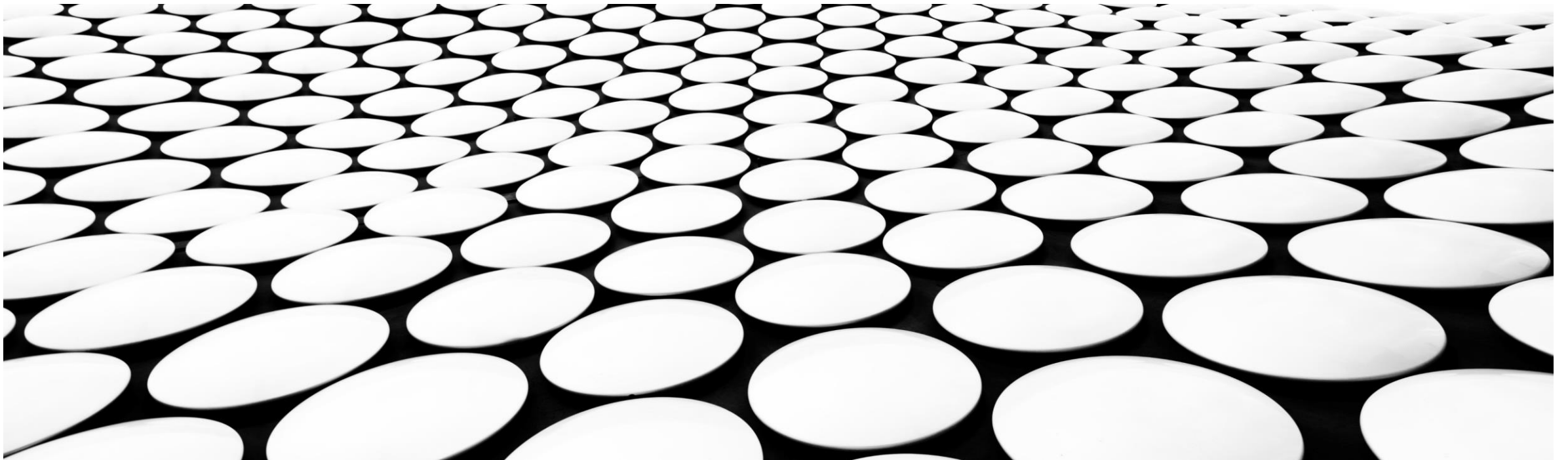

ZÁKLADY MANAGEMENTU 3

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

20. 11. 2023





TYPY KOMUNIKAČNÍCH STRUKTUR



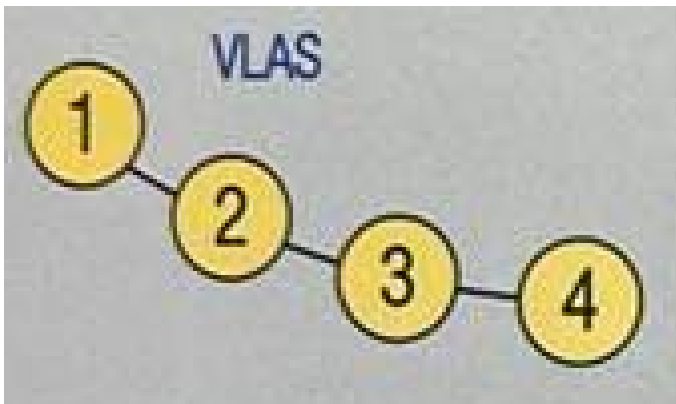
TYPY KOMUNIKAČNÍCH STRUKTUR

- Několik způsobů prostorového uspořádání komunikujících lidí
- Nejčastější využití prostoru při vzájemné komunikace lidí při běžných akcích (nebo i trvalé uspořádání lidí v prostoru v podnicích, institucích, při poradách, jednáních atd.)
 - Vlas
 - Kulatý stůl
 - Hvězda
 - Pyramida
 - Čelní uspořádání
 - Půlměsíc
 - Porada
 - Typ T
 - Podkova

ÚKOL Č. 1

- Napište, k čemu je daná komunikační struktura vhodná
- Napište výhody a nevýhody komunikačních struktur – vlas, kulatý stůl a hvězda, pyramida

VLAS

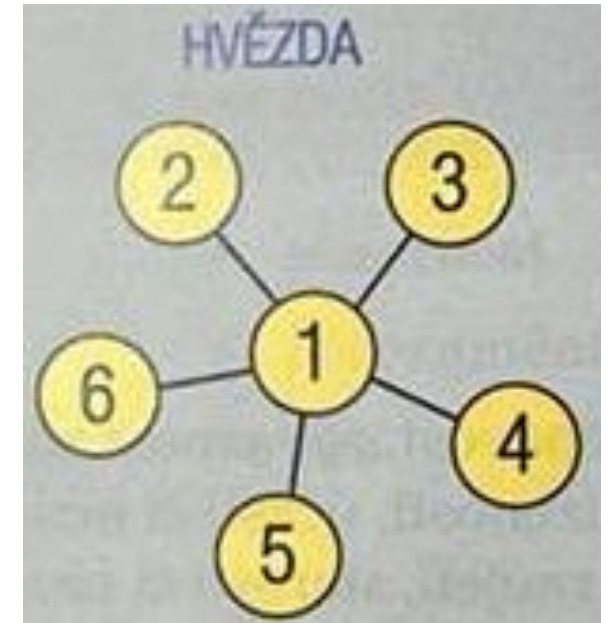
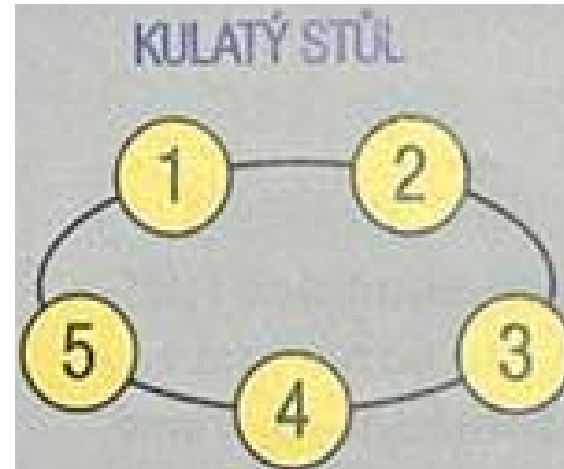


- Typická centralistická a autoritativní komunikační struktura
- Řídící osoba je na pozici č. 1 – podává informaci (např. příkaz) dvojce atd.
- V linii pak postupuje řízení
- Typické pro funkcionalistickou strukturu – plnění příkazů je očekáváno bez domluvy (např. „silově“ zaměřené organizace jako armáda, policie apod.)

+ Pro řídící osobu jasně definovaný směr předávání informací

– Z principu nemožnost vedení dialogu, diskuse

KULATÝ STŮL A HVĚZDA



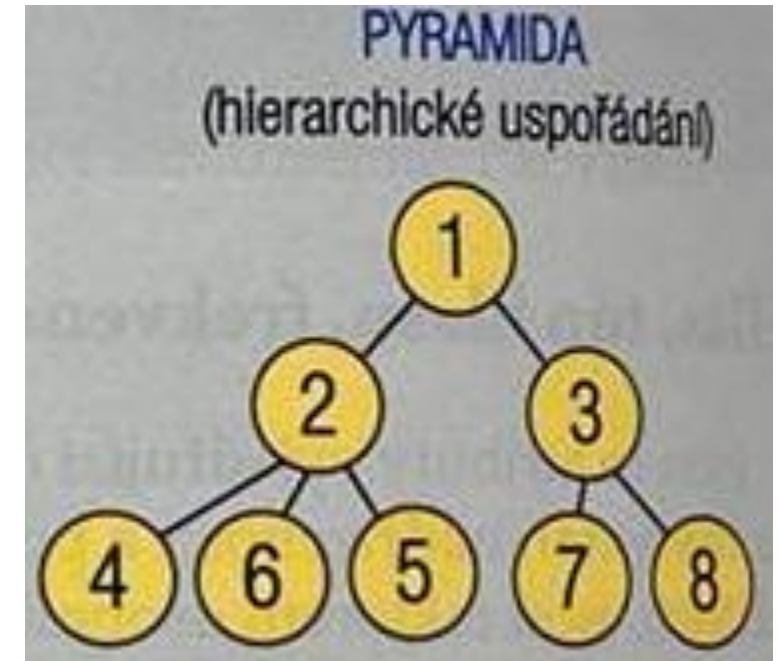
- Typické pro liberální, demokratický a týmový styl řízení
 - Znakem je otevřenost k názorům ostatních (také k diskusi), tvorba kolektivního názoru
 - Vedení nesedí v žádném pomyslném „komunikačním čele“, je jedním z diskutujících
-
- + Všichni komunikující mají „k sobě stejně blízko“
 - + Struktura nabízí otevřený prostor k rovnocenné komunikaci všech zúčastněných
-
- Vyjdeme-li z jejího určení a naznačených výhod, pak tedy žádné

PYRAMIDA

- Je dalším rozšířením a členěním struktury typu vlas
- Typická pro autoritativní styl řízení, převod příkazů směrem na nižší jednotky

+ Podobné jako u typu vlas

- Podobné jako u typu vlas



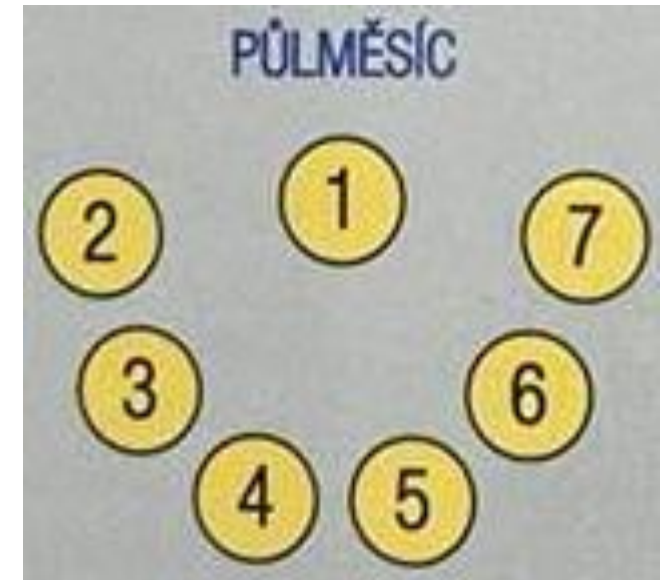
ČELNÍ USPOŘÁDÁNÍ

- Typické pro školní prostorovou komunikaci
- Často se využívá také při pracovních akcích, poradách, konferencích, briefingu, slavnosti apod.



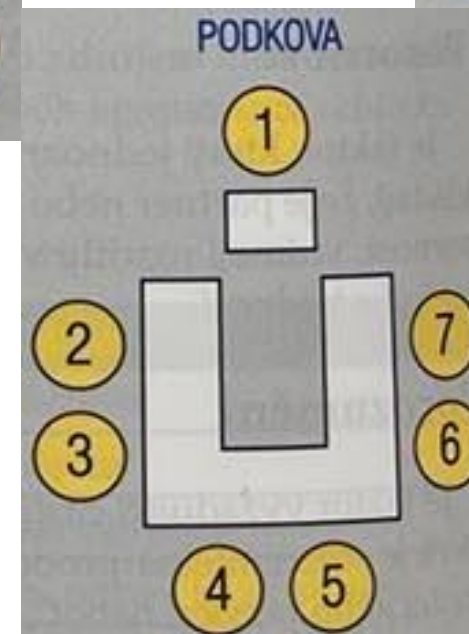
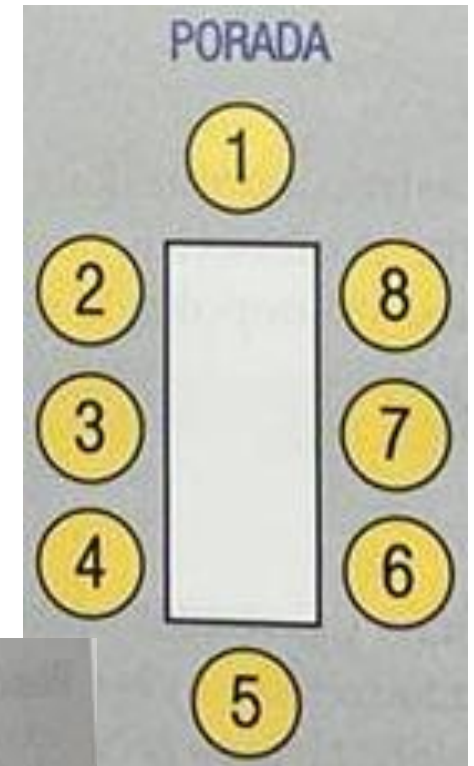
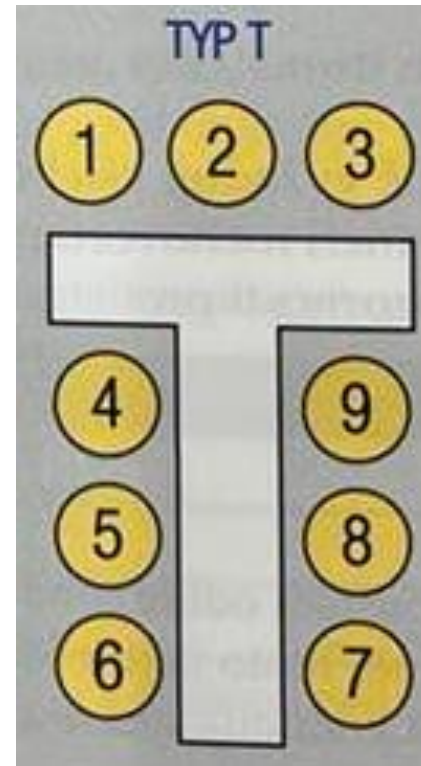
PŮLMĚSÍC

- Na univerzitách, školách (původně v západní Evropě, nyní již u nás)
- Modernější komunikační uspořádání
- Lépe využít komunikační prostor všech zúčastněných, přednášející si udržuje kontakt se všemi posluchači (má o každém přehled a ke každému cca stejnou komunikační vzdálenost)
- Vyžaduje uspořádat tímto způsobem lavice, sedadla, v případě složitějšího vybavení na to pamatovat již při architektonické koncepci předmětných prostor



PORADA, TYP T, PODKOVA

- Typické využitím kombinace mezi centralistickou podobou (vedoucí v čele stolu, někdy na výjimečném místě, často v roli moderátora) a podobami umožňujícími vést diskusi (odpovídá tomu i vzdálenost)
- Podkova – blíže k půlměsíci (je východiskem pro toto moderní komunikační uspořádání)



ÚKOL Č. 2

- Přečtěte si text a zodpovězte dotazy
- A) Doplňte chybějící nákres a k nákresům název komunikační struktury. Doplňte také příklad vhodnosti použití.
- B) Jakou vhodnou komunikační strukturu byste zvolili pro následující pracovní týmy. Zapište název komunikační struktury a výstižně zdůvodněte vhodnost volby.



ÚKOL Č. 3

- Přečtěte si text na pracovním listu



RŮZNÉ TYPY LIDÍ A JAK JE VÉST



ROZDÍLY V CHOVÁNÍ

- Na každého působí jedinečná kombinace vlivů, osobnostní vývoj jedince je složitý – nelze využívat stereotypy a zkreslovat tak chování lidí
- Přístup a chování jsou výsledkem řady faktorů – dědičné, naučené v rodině a dětství, osvojené v průběhu vzdělávání a zaměstnání
 - Schopnosti, vlastnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje

SCHOPNOSTI

- Udává z velké části úspěšnost/neúspěšnost na pracovišti
- Intelligence, osobní tempo – vrozené, stěží změníme jejich úroveň
 - Intelligence – předpoklad pro úspěšné řešení problémů a racionální přístup k práci, zvládnutí složitých úkolů snáze a efektivněji než ostatní; nedostatek – nepochopení úkolů, nedomyšlení souvislostí a opakované chybování v rozumově náročnějších činnostech
 - Osobní tempo – dáno typem nervové soustavy, projevuje se rychlostí, s níž lidé vykonávají práci
 - Příliš vysoké – spojeno s menší pozorností k chybám
 - Příliš pomalé – potíže se zvládnutím termínů, s pohotovou reakcí na nenadále situace (např. za volantem), příp. s udržením vnuceného tempa; setrvávají v práci déle než ostatní, selhávají v nenadálých krizových situacích nebo se snižuje kvalita práce
- Mohou se stát základem pro rozvoj dalších, specifitějších osobních kvalit – např. znalostí, dovedností

ZNALOSTI

- Teoretické poznatky – osvojujeme různými formami vzdělávání
- Úroveň odbornosti je podložena především rozsahem a hloubkou znalostí
- Úspěšní lidé – vedle úzce zaměřených znalostí z konkrétního oboru mají důležité průřezové znalosti z řady dalších oborů, které jim dávají přehled
- Jednostranně zaměřeni lidé – omezení úzkou odborností, potíže s pochopením komplexních problémů, s týmovou prací a s komunikací s laiky (nerozumí jim)

DOVEDNOSTI

- Schopnost praktického provádění určité aktivity
- Získávají výcvikem nebo reálným vykonáváním činnosti
 - Např. komunikační dovednosti (naslouchání, kladení otázek, vyjednávání, přesvědčování...) umožní úspěšné zvládnání mnoha profesí zejm. v oblasti obchodu (ale i zlepší mezilidské vztahy v osobním životě)
 - Nízká úroveň – neschopnost prosadit své záměry, ovlivnit spolupracovníky, vytvářet dobré ovzduší v rodině
 - Např. dovednost efektivního řízení času – úspěšně organizovat práci vlastní i ostatních
 - Nedostatek – chaotické jednání, nestíhání, nezvládnání úkolů, plýtvání lidmi i prostředky
 - Např. vést lidi a motivovat je – předpokladem efektivního řízení



ZKUŠENOSTI

- Učení ze svého okolí (rodina, pracoviště)
- Přijímání zvyklostí domácího prostředí stejně jako organizační kultury svého zaměstnání
- Učí se postupy, jak řešit problémy, jak mohou být různá řešení úspěšná

VLASTNOSTI

- Relativně stálý způsob jednání v různých situacích
- Některé jsou vrozené (projev temperamentu), jiné naučené (zejm. v průběhu dětství a dospívání)
 - Vrozené – impulzivnost, podrážděné a prudké reagování na negativní projev ostatních vychází z temperamentu a z vlastností nervové soustavy
 - Zvědavost, pečlivost, vstřícnost jsou více dány vlivem prostředí
- Problémy z pracovního hlediska mohou způsobit např.
 - Nedbalost, nezodpovědnost, línost, váhavost, unáhlenost, agresivita, ustrašenost či netolerantnost

MOTIVY

- Určují intenzitu a směr lidského jednání
- Lidé, preferující sociální motivy – vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale někdy se méně soustředí na výkon
- Ambiciózní lidé motivovaní zejm. postavením – chtějí dosáhnout mimořádných výsledků, ale mohou ztratit smysl pro přiměřenost prostředků k dosažení svých cílů (intrikují či podlézají nadřízeným)
- Člověk motivovaný jistotou – stabilní a spolehlivý výkon, vyhýbá se však riziku a samostatnému rozhodování

POSTOJE

- Vyjadřují náš vztah k různým stránkám reality
 - Např. orientace na zákazníka, orientace na výkon, loajalita vůči firmě...
 - Nízký zájem o zákazníka – selhání firmy na trhu
 - Nízká orientace na výkon – zhoršení výsledků
 - Preferování vlastních zájmů – neochota udělat cokoli navíc, v pomlouvání zaměstnavatele na veřejnosti nebo k přijímání úplatků
- Na rozdíl od ostatních osobních charakteristik se mění
- Nevhodná motivace, změna v přístupu nadřízeného nebo unavenost určitou činností vede ke ztrátě zájmu o výsledky a ke snížení výkonnosti

ÚROVEŇ SEBEDŮVĚRY

- Vztah k sobě samému
- Často vyplývá z rodinné situace a způsobu výchovy v dětství
 - Nepřiměřené nároky a neustálá kritika či časté srovnávání s úspěšnějšími spolužáky či sourozenci – snížená sebedůvěra
 - Projevují nejistotu, obavy, nechávají se zatlačovat ostatními do pozadí
 - Přehnané vychvalování – nadměrná sebedůvěra
 - Bohorovní, jednají arogantně, vyvolávají u ostatních negativní reakce

JAK S LIDMI KOMUNIKOVAT A JAK JE PŘESVĚDČOVAT

- 60. léta 20. stol.
 - Důraz na schopnost přesvědčit druhého tlakem, prosadit se, bránit svůj názor a nenechat se manipulovat
 - Pravidla asertivní komunikace, která učí bránit se manipulaci ze strany lidí agresivní nebo pánovitých
- 70. léta 20. stol.
 - Pozornost se obrací k naslouchání, respektování ostatních, vcítění se do jejich potřeb a pocitů
 - Obchodník, který se dokáže přizpůsobit klientovi, je úspěšnější než ten, který mu vytrvale vnucuje své argumenty
- 90. léta 20. stol.
 - Definovány zásady versatilní komunikace – zdůrazňuje odlišný přístup k různým typům lidí

RŮZNÉ TAKTIKY PRO DOSAŽENÍ ZMĚNY CHOVÁNÍ PRACOVNÍCH ČI OSOBNÍCH PARTNERŮ

- Taktika harmonie v komunikaci
- Taktika převzetí způsobu argumentace
- Taktika protiargumentu
- Taktika nátlaku
- Taktika obchodování

TAKTIKA HARMONIE V KOMUNIKACI

- Dosahování pocitů souznění s komunikačními partnery
- Versatilní připodobnění našeho stylu komunikace komunikačnímu stylu druhého člověka
- Např. partner mluvící pomalu – uspějeme spíše pomalým způsobem řeči
- Např. partner aktivní a rychlé – řeč se pokusíme urychlit a neobtěžovat zbytečnými podrobnostmi
- Např. rozumově založený člověk – přijme fakta, logické argumenty
- Např. emočně založený člověk – potrpí si na respektování svých citů

TAKTIKA PŘEVZETÍ ZPŮSOBU ARGUMENTACE

- Přijetí systému uvažování partnera
 - Svou představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení
- Např. byrokrat – schopen akceptovat změnu, pokud ho přesvědčíme, že je v souladu s některým platným předpisem
- Např. energetický a praktický driver – přesvědčíme ho ekonomickou efektivností a prakticky dosažitelnými výsledky
- Např. přátelský typ – přínos návrhu pro ostatní
- Asertivní komunikace – přináší techniku dotazování (pro zvládnání agresivních jedinců)
 - Aniž bychom se proti útoku nějak bránili protiútokem, klademe mu otázky a dožadujeme se dalšího zpřesnění jeho kritiky (vyvolá v něm dojem ochoty spolupracovat, při odpovídání na otázky musí přemýšlet, čímž potlačuje hněv – nakonec může být přiveden až ke konstruktivní diskusi)

TAKTIKA PROTIARGUMENTU

- Důsledné oponování názoru partnera
- Jedna z taktik asertivního jednání je tzv. pokažená gramofonová deska
 - Znovu a znovu opakujeme svůj názor (můžeme měnit slova) a neustoupíme tak dlouho, dokud nedosáhneme svého
- Např. flegmatik, který bagatelizuje význam svých prohřešků – musíme mu důsledně a vytrvale zdůrazňovat jejich důsledky a nebezpečí, které z toho plynou pro nás ostatní
- Např. člověk s nízkou sebedůvěrou (sám sebe podceňuje a kritizuje) – často by měl slyšet chválu svých kvalit a zásluh

TAKTIKA NÁTLAGU

- Poněkud agresivní taktika – může přerůst až k vydírání
- Obvykle tehdy, když dojdou ostatní prostředky
- Např. kolega si od nás něco neustále půjčuje, ale nevrací to – jednoho dne zamkneme skříňku a oznámíme mu, že klíč dostane, až vrátí všechno, co si půjčil
- Např. dodavateli materiálu, který se zdá být příliš drahý, sdělíme, že uvažujeme o jiném dodavateli
- Např. nadřízenému, který stupňuje své požadavky, sdělíme, že jsme našli atraktivnější zaměstnání
- Skoro vždy zde musíme počítat s určitým rizikem

TAKTIKA OBCHODOVÁNÍ

- Vzájemná výměna (něco za něco)
- Např. pomoc kolegovi s jazykovou bariérou „nezištně“ a on nám zatím poskytuje pro nás důležité informace
- Např. kolegyně, která mě podpoří v obtížné chvíli na poradě, se může na oplátku dočkat jiné příležitosti zastání z mé strany
- Např. vedoucí, který chce získat velmi kvalitního pracovníka do týmu, musí přistoupit na některé z jeho nestandardních požadavků

NÁSTROJE OSOBNÍHO ROZVOJE A MOTIVOVÁNÍ

(HLAVNĚ PRO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍKY)

- Podřízení – problematické osobnosti, jejich slabé stránky snižují efektivnost našeho řízení či úroveň mezilidských vztahů – možnosti jejich osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci a chování
- Možnosti a intervence, které mohou použít pro osobní rozvoj podřízených:
 - Vzdělávání a trénink
 - Koučování
 - Stínování (shadowing)
 - Delegování
 - Týmová práce
 - Změna pracovní náplně
 - Přemístění



VZDĚLÁVÁNÍ A TRÉNINK

- Obvykle se volí jako první řešení
- Rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností či měkkých dovedností (komunikace, motivování, řízení času)
- Efekt je vždy silně závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání uvést do praxe to, co si osvojil

KOUČOVÁNÍ

- Mimořádně účinné – postaveno na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem (nadřízený, pověřený spolupracovník, profesionální konzultant)
- Může být zaměřeno na konkrétní individuální problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování nebo organizace práce (trénink se zabývá všeobecnými problémy týkající se celé skupiny)
- Je oproti tréninku značně náročné z hlediska času i financí

STÍNOVÁNÍ (SHADOWING)

- Pro méně zkušené pracovníky
- Získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů
- Účastník sleduje jako stín veškeré aktivity svého „vzoru“ (chodí s nimi na porady, obchodní jednání, spolupracuje na přípravě projektů)
- Po každé akci – konzultace stínovaného a stínujícího o průběhu jednotlivých situací a důvodech zvolených postupů

DELEGOVÁNÍ

- Přenášení celé agendy nebo konkrétního procesu na podřízené
- Vedoucí se zbavuje některých svých prací a uvolňuje si ruce pro důležitější činnosti
- Podřízený zkouší zvládat práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnosti
- Je také testem schopností pracovníka zvládat náročnější práci a zastávat odpovědnější postavení
- Vhodné pro delegování
 - Operativní, opakované činnosti nebo takové, které rozvíjejí jejich dosavadní schopnosti
- Může mít podobu
 - Rozšiřování práce (job enlargement) – osvojování nových, ale stejně náročných úkolů (zvládání dalších stanovišť na lince u dělníků)
 - Obohacování práce (job enrichment) – přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci (sekretářka se propracovává na pozici asistentky a později k zastupování šéfa)

TÝMOVÁ PRÁCE

- Hlavně v průřezových (interdisciplinárních, projektových) týmech
- Učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení
- Vedoucí týmu – zkušenosti s řízením lidí, řízením projektů nebo organizací práce
- např. specialista v oblasti vývoje se naučí chápat lidi z výroby, kvality nebo nákupu



ZMĚNA PRACOVNÍ NÁPLNĚ

- Může souviset s potřebami organizačních změn nebo být součástí záměru přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem a zaměření
- Komunikativní člověk samostatně pracující na ekonomických analýzách může dostat na starosti jednání s jinými útvary (zatímco analytická práce je převedena na jiného)

PŘEMÍSTĚNÍ

- Na jiné pracovní místo
 - Povýšení do náročnější a odpovědnější funkce
 - Převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení (z prodeje do nákupu)
 - Zařazení do nižšího postavení
- Důvod – zvýšení osobní motivace, rozšíření oblasti praktického poznání nebo využití specifických schopností vhodných pro určitý druh činnosti
- Např. stavbyvedoucí, pro kterého je obtížné řídit lidi a organizovat práci, může být přemístěn do konstrukce či přípravy, kde vynikne jeho odbornost



ZMĚNA POSTOJŮ A MOTIVŮ – MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

- Pochvala
- Kritika
- Zadávání vhodných úkolů

POCHVALA

- Když splní pracovník požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného – pozitivní motivace
- Posiluje pozitivní chování (aby ho dělal i nadále)
- Pochvala by měla být
 - Konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami
- Vedoucí pracovníci – často si neuvědomují její důležitost
 - Měli by vyhledávat příležitosti k chválení
- Je zvláště účinná, je-li provázena nějakou formou odměny – finanční benefit či přidělení prestižní práce

KRITIKA

- Negativní motivace – nabádá pracovníka, aby aktivitu neopakoval a prováděl jinak
- Měla by být
 - Adresná, konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování (ne na osobu), formulována přijatelným a důstojným tónem
- Někdy bývá doprovázena pro zdůraznění – prostým pokáráním, snížením prémie, přidělením horší práce, přeřazením na jiné pracoviště, vytýkacím dopisem, udělením absence nebo uvolněním z práce na základě paragrafu 55 ZP

ZADÁNÍ VHODNÝCH ÚKOLŮ

- Motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností
- Řídí se určitými zásadami
 - Jasně instrukce
 - Postupné dávkování částí úkolů, aniž bychom pracovníka zahltili
 - Konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy

TECHNIKY, KTERÉ POMOHOU PŘEKONAT PROBLÉMY NÁS SAMOTNÝCH

- 3 skupiny technik:
 - Techniky řízení času a organizace práce
 - Podpoří naši efektivitu a napomohou ujasnit priority, stanovit osobní cíle, chytře si zorganizovat svůj čas
 - Techniky rozhodování
 - Zkvalitní úroveň rozhodovacích procesů, podpoří, urychlí nebo zpřesní naše každodenní rozhodování mezi různými variantami řešení problémů
 - Komunikační dovednosti
 - Rozvinou úroveň naslouchání, prezentování, umožní překonat trému, pomohou sebeprosazení nebo naopak naučí respektovat názory ostatních

LEADING YOURSELF WELL – ANDY STANLEY



STANOVENÍ PROBLÉMOVÉHO TYPU

- Různé typy problémových lidí
- Přemýšlejte sami nad sebou, projděte jednotlivé položky v tabulce a přiřďte si body podle toho, co vás nejvíce vystihuje.
- Na konci body přeneste do jiné tabulky, kde sečtete řádky
 - Hodnoty sečtené ve sloupcích říkají, nakolik jste vystiženi některým z uvedených typů
 - 1 – 5 bodů – minimální podobnost
 - 6 – 9 bodů – má k danému typu blízko
 - 10 – 12 bodů – ano, to jste vy

část druhá

Stanovení problémového typu

Děle se budete zabývat různými typy problémových lidí.
V této části se pokusíme zařadit určitého člověka k příslušnému problémovému typu. Vyberte si vhodnou osobu, a zkuste proje jednotlivé položky v tabulce. Pokud toho, co dotyčného člověka nejlépe vystihuje, mu přiřadíte v pravé části tabulky body a označíte zařknutím příslušné pole.

	nikdy	zřídka	občas	často
1. má ve svém oboru hluboké a rozdílné znalosti	1.	0	0	0
2. zvládne obrovské množství práce	2.	0	0	0
3. podporuje dobré meziklidské vztahy na pracovišti	3.	0	0	0
4. pracuje raději o samostatně než s lidmi	4.	0	0	0
5. uznává pouze svůj názor	5.	0	0	0
6. z něčeho si nedělá těžkou hlavu	6.	0	0	0
7. ve svém jednání používá promyšlené taktiky	7.	0	0	0
8. má o si promyšlené, co chce říci	8.	0	0	0
9. jeho práce je precizní a bez chyb	9.	0	0	0

PRÁCE DO PŘÍŠTÍ HODINY

- Výběr 2 typů lidí a zpracování prezentace
 - Charakteristika člověka
 - Jak se projevuje
 - Silné stránky
 - Obvyklé problémy
 - Možné kořeny problémů
 - Jak s ním komunikovat
 - Jak jej motivovat a rozvíjet
 - Co by mu mohlo pomoci?

PRÁCE DO PŘÍŠTÍ HODINY – ZADÁNÍ

Typ problémového člověka	Jméno	Typ problémového člověka	Jméno
Specialista		Schopný a náročný	
Nepostradatelný		Hochštapler	
Přátelský		Stoupenec	
Plachý		Negativista	
Arogantní		Rozhodný	
Pohodový		Popleta	
Intrikán		Váhavý	
Impulzivní		Podezíravý	
Perfekcionista		Upovídaný	
Lehkomyslný		Odpůrce změn (konzervativní)	
Nepružný (byrokrat)		Přecitlivělý	
Fantasta (snílek)		Příbuzný	
Neschopný a snaživý		-	



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.
- BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. 3. rozšířené vyd. 176 s. ISBN: 978-80-247-5872-5.