



# Manažérska miniakadémia

Manažérska komunikácia

Vedenie ľudí

Omšenie, 4. – 5. februára 2019

Lektor: Mgr. Eva Martinovičová

# Vedenie ľudí

*Stroje sa riadia. Ľudia sa vedú.*

## Tréning manažérskych zručností

### Témy

Holistický manažér – človek, ktorý vedome ovplyvňuje okolie.

Úspešný líder – riadenie tímu a koučujúci prístup v praxi manažéra.

Stres v manažérskej praxi.

Manažérske prístupy a spätná väzba.

Rozhovory a hodnotiace pohovory.

Osobnostná typológia – ako efektívne využiť potenciál členov tímu.

Riešenie konfliktných situácií.

Kontrola a dôvera.

Motivácia.

## Líder a manažér

**Líder je ten, kto robí správne veci, manažér je ten, kto robí veci správne.**

<b>Líder – tvorí energiu</b>	<b>Manažér – smeruje energiu</b>
má vízie o smerovaní	má manažérske zručnosti
vedie	vedie a rozhoduje
má autoritu	má autoritu
má kompetencie	má kompetencie
motivuje	hodnotí (chváli a karhá)
individualista a tímový hráč	tímový hráč
predvída krízové situácie	zvláda krízové situácie
vie strhnúť druhých	vie riadiť druhých
je inšpiratívny	má charizmu
je empatický	je rozhodný

Ľudia sa vedú, stroje sa riadia.

### Cvičenie:

Vymenujte minimálne troch lídrov a troch manažérov, ktorých poznáte z histórie a zo súčasnosti.

## Úspešný líder

**Manažment už nie je umením ovládať ľudí, je umením zainteresovať druhých tak, aby konali efektívne.**

**Štýl vedenia ľudí je spôsob uvedomelého pôsobenia na ostatných za účelom dosiahnutia cieľa.**

Štýl vedenia ľudí musí manažér prispôbiť podľa úrovne pripravenosti splniť ciele a podľa motivácie podriadených. Pokiaľ zvolí nesprávny štýl vedenia, nielenže ciele zostanú nespĺnené, ale dosiahne vysokú mieru demotivácie na plnenie ďalších úloh.

### Vedenie s dôrazom na vzťah

<b>dôraz na vzťah</b> <b>nezameriava sa na cieľ</b>	<b>dôraz na cieľ</b> <b>dôraz na vzťah</b>
<b>žiadny dôraz na vzťah</b> <b>žiadny dôraz na cieľ</b>	<b>dôraz na cieľ</b> <b>nezameriava sa na vzťah</b>

**Vedenie so zameraním na dosiahnutie cieľa**

## Úroveň pripravenosti plniť úlohy a ciele

### Kompetencie:

- Skúsenosti získané plnením rovnakej alebo podobnej úlohy
- Špeciálne školenie pre splnenie úlohy
- Pochopenie úlohy
- Pochopenie vlastnej zodpovednosti za splnenie úlohy

### Motivácia:

- Sebadôvera a sebaistota človeka vo vzťahu k úlohe
- Prevzatie zodpovednosti za splnenie úlohy
- Záujem o splnenie úlohy
- Podnet, na základe ktorého podriadený chce splniť úlohu.

## 4 úrovne pripravenosti – nástroj manažéra

**Úroveň 1** – nízka kompetencia a slabá motivácia

**Úroveň 2** – nízka kompetencia a silná motivácia

**Úroveň 3** - dostatočná schopnosť a slabá motivácia

**Úroveň 4** – dostatočná kompetencia a silná motivácia

## 4 štýly vedenia

**S 1 - direktívny štýl:** má málo skúseností, má slabú motiváciu

**S 2 – inštruktážny štýl:** má málo skúseností, má silnú motiváciu

**S 3 – participatívny štýl:** má dostatočné skúsenosti, má slabú motiváciu

**S 4 – delegujúci štýl:** má dostatok skúseností a má silnú motiváciu

## Štýly vedenia ľudí

dostatočná kompetencia dostatočná motivácia				
dostatočná kompetencia slabá motivácia				
nízka kompetencia silná motivácia				
nízka kompetencia slabá motivácia				
	<b>direktívny</b> cieľ + vzťah -	<b>inštruktážny</b> cieľ + vzťah +	<b>participatívny</b> cieľ - vzťah +	<b>delegujúci</b> cieľ - vzťah -

**Direktívny:** dôraz na úlohu, nezameriava sa na vzťah.

Manažér udá konkrétnu úlohu a vykonáva prísnu kontrolu. Jasné a zrozumiteľné kritériá.

**Inštruktážny:** dôraz na úlohu, dôraz na vzťah.

Manažér zadá úlohu a dohliada na jej splnenie. Zapája členov tímu, školí ich a vysvetľuje svoje rozhodnutia.

**Participatívny:** nezameriava sa na úlohu, dôraz na vzťah.

Manažér spolupracuje na spoločnej stanovení cieľa a úlohe. Povzbudzuje členov na zapojenie, dáva im priestor zapojiť sa do rozhodovacieho procesu.

**Delegujúci:** nezameriava sa na úlohu, nezameriava sa na vzťah.

Manažér ponecháva podriadenému voľnosť a apeluje na jeho zodpovednosť. Je tu miera rizika pre manažéra, treba si dohodnúť spôsob pravidelnej kontroly.

## Desatoro správneho hodnotenia

1. Vedzte ho ako sebahodnotenie.
2. Neodsudzujte, objektívne hodnotte situáciu.
3. Budte na rozhovor pripravený a žiadajte prípravu aj od podriadeného.
4. Hodnotenie je výnimočná situácia, nie je pravidelná spätná väzba.
5. Hodnotenie vedzte tak, aby viedlo k rozvoju a zlepšeniu.
6. Výstupom hodnotiaceho rozhovoru musí byť konkrétny a kontrolovateľný plán aktivít.
7. Zabezpečte, aby rozhovor prebiehal v priateľskej atmosfére a vo vhodnom prostredí.
8. Spravte si na rozhovor čas, nehodnotte viac ako dvoch podriadených v jeden deň.
9. Naplánujte si rozhovor, doprajte si dostatok času.
10. Motivujte. Motivujte. Motivujte. Iba taký hodnotiaci rozhovor má význam.

## Pokarhanie

**Cieľom je náprava a nie pokarhanie.**

### Príprava na pokarhanie

Pred každým pokarhaním si položte tri otázky:

1. Aké sú konkrétne fakty, ktoré charakterizujú vzniknutú chybu? Zistite tieto skutočnosti:

- Čo?
- Kedy?
- Kto?
- Ako? (Koľko?)
- Kde?

2. Je správne pripisovať to chybu zamestnancovi, ktorého chcete pokarhať?

- Ste čiastočne zodpovedný za túto chybu?
- Má zodpovednosť ešte niekto iný?

### 3. Bol zamestnanec zodpovedný za túto úlohu naozaj schopný ju splniť?

- Bola úloha jasne definovaná?
- Mal váš podriadený všetky potrebné informácie?
- Bol zodpovedný zamestnanec dobre odborne pripravený a mal dostatok skúseností?

### **Forma pokarhania**

**Positívne otvorenie:** krátke, podriadeného vnímam ako partnera

**Jasná formulácia faktov:** neutrálny tón, konkrétne, overené

**Aktívne počúvanie:** „Čo mi k tomu poviete?“

Otázka „**Čo navrhujete?**“: podriadený by mal sám nájsť riešenie, pýtajte si jednoznačné stanovisko a riešenie, najlepšie písomne

### **Konkretizujte**

**Dohodnite si kontrolu.**

Vedte pokarhanie tak, aby si bol podriadený istý spravodlivosťou a bol motivovaný.

## **Pokarhanie podriadeného**

<b>Manažérske pokarhanie</b>	<b>Impulzívne pokarhanie</b>
pozitívne	negatívne
orientácia na budúcnosť	orientácia na minulosť
do 24 hodín	okamžite alebo neskoro
konkrétne	zovšeobecnenie
overené fakty	neoverené fakty a dohady
popisuje fakty	odsudzuje správanie alebo skutok
rozlíšenie osobnosti a správania	nerozlišuje osobnosť a správanie
pomáha	trestá
končí otázkou "Čo navrhuješ?"	končí ventiláciou svojho hnevu



## Spätná väzba

**Spätná väzba je dar. Treba ho vedieť dať aj prijať.**

**A poďakovať sa za ňu.**

### OSCAR

**O**bservation (popis konkrétneho pozorovaného faktu)

**S**pecific (v konkrétnom momente si spravi/nespravil toto...)

**C**onstructive (posun vpred)

**A**ction (výzva k ďalšej akcii)

**R**esult (výsledok, ktorý to prinesie)

- Spätnú väzbu dávame vtedy, keď ju ten druhý môže počuť.
- Dávame ju priamo.
- Oznamujte druhému svoje vnemy ako vnemy, dojmy ako dojmy a pocity ako pocity.
- Spätná väzba nie je analýza ani kritika.
- Má obsahovať aj pozitívne pocity a vnemy.
- Má rešpektovať mozgovú kapacitu toho druhého.
- Spätná väzba by sa mala ohraničiť na konkrétne správanie sa.
- Spätná väzba by mala nasledovať bezprostredne.
- Prijatie spätnej väzby je najpriaznivejšie vtedy, keď si to partner praje.
- Mali by ste ju prijímať iba vtedy, keď ste toho schopní.
- Keď prijímate spätnú väzbu, tak najskôr pokojne počúvajte.
- Dávať spätnú väzbu znamená dávať informáciu a nie toho druhého zmeniť.

- **Spätná väzba sa nemá zamieňať** s kritikou, s odsudzovaním, s námietkou.
- S vyslovenou domnienkou, prečo niekto niečo urobil alebo neurobil.
- S vyslovenou domnienkou o osobnosti, charakterových vlastnostiach, motívoch...

### **Spätná väzba**

- Je informáciou osobe, ako druhý vníma, rozumie a prežíva jej správanie a konanie
- Je to informácia o pozitívnom alebo negatívnom pôsobení správania a konania
- Je to popisujúca, nie hodnotiaca informácia tak, aby dotyčná osoba pochopila popisované spôsoby, konanie
- Je to vzájomná pomoc

### **Pozitívne účinky spätnej väzby**

- SV podporuje pozitívne podporujúce spôsoby správania sa, keďže na ne poukazujeme a vyslovujeme uznanie
- SV pomáha osobe spoznať a korigovať rušivé, negatívne (nevedomé, neúmyselné) pôsobenie jeho správania sa na druhých
- SV pomáha vyjasniť vzťahy medzi ľuďmi, navzájom sa lepšie spoznať, porozumieť a akceptovať sa.

**Za spätnú väzbu vždy poďakujeme. Pomáha nám byť lepšími a efektívnejšími.**

# Motivácia

**Motivácia je vôľa konať. Odmena za prácu je efektívnejšia ako hrozby.**

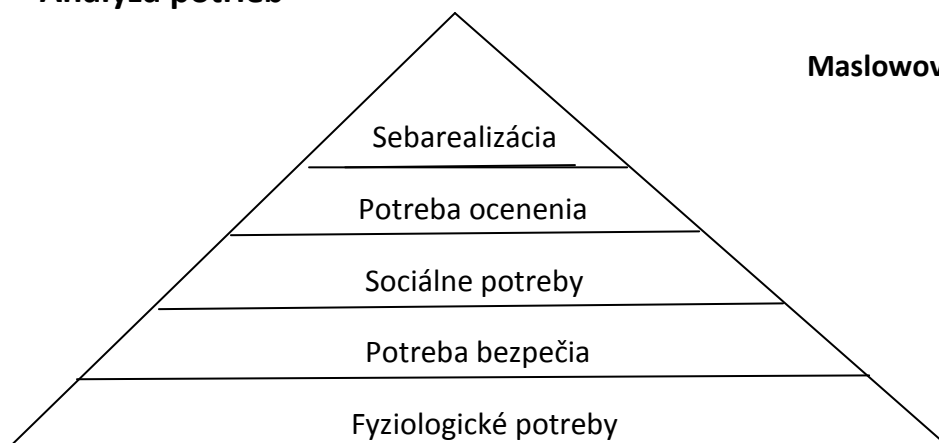
**Interná motivácia:** vnútorná, vychádza z toho, že človek chce.

**Externá motivácia:** prichádza od iných, je krátkodobá.

Ak nemá podriadený vnútornú motiváciu, je pre nadriadeného časovo a energeticky náročné udržať ho v dlhodobo pozitívnom nastavení.

Ak neviete, čo motivuje ľudí, spýtajte sa ich. Odpovedia vám.

## Analýza potrieb



## Hygienické faktory

**Plat a odmeny:** základný plat, sociálne výhody, služobné auto, stravenky, dovolenky...

**Pracovné podmienky:** pracovná doba, vybavenie pracoviska

**Politika spoločnosti:** formálne a neformálne pravidlá a nariadenia, platné pre všetkých

**Postavenie:** zaradenie, autorita, prijatie ostatnými

**Pracovné istoty:** stupeň istoty, ktorý súvisí s trvalým pracovným pomerom

**Dohľad a samostatnosť:** rozsah kontroly a samostatnosti

**Život na pracovisku:** úroveň a typ medziľudských vzťahov na pracovisku

**Osobný život:** čas strávený s rodinou, priateľmi, hobby – obmedzenie časov v zamestnaní

## Motivátory

**Úspech:** je dôležité dosiahnuť ciele, potreba smerovať vpred a nahor je základným ľudským motorom. Je jedným z najsilnejších motivátorov.

**Uznanie:** ocenenie úspechov kolegami a nadriadenými je motivujúcimi, zvyšuje sebaúctu. Je samo sebe odmenou.

**Záujem o prácu:** práca, ktorá poskytuje uspokojujúcu radosť je motivačnou silou. Povinnosti by sa mali prispôbiť záujmom jednotlivcov.

**Zodpovednosť:** uplatnenie autority a moci vyžaduje vodcovské schopnosti, riskovanie a sebausmerňovanie. Všetko spolu zvyšuje sebavedomie. Sú silnými motivátormi.

**Postup:** povýšenie, pocit možného postupu. Buďte opatrní pri sľuboch na povýšenie.

Motivácia závisí od toho, či máte jasné ciele, ktoré dosiahnete iba dobrým riadením. Motivácia je osobná – manažujte ju tak, aby sa sily podriadených priblížili potrebám spoločnosti. Zásadou je, aby všetci členovia tímu poznali vízie spoločnosti, aké sú stanovené ciele, akú má kto úlohu a aká je jeho zodpovednosť.

- Podporujte svojich spolupracovníkov.
- Podporujte iniciatívu.
- Žiadajte návrhy.
- Stanovte si vysoké ciele.
- Prehodnocujte systémy.
- Ku každému členovi tímu majte vlastný prístup.
- Ponúknite stimuly a zabezpečte ich fungovanie.
- Predchádzajte demotivácii (vedzte pohovory).
- Pri demotivácii identifikujte jej príčiny a odstráňte ju.
- Podporte tímovú prácu.

# Konflikty

Konflikt je významnou súčasťou vnímanej reality. Je prejavom dynamického priebehu všetkého diania a neustálej zmeny. Úspech v akejkoľvek oblasti ľudského úsilia, súkromnej či pracovnej, často závisí práve od schopnosti rozoznať, správne interpretovať a následne

Tak ako v každom ľudskom spoločenstve aj v pracovnom procese a obchodnom jednaní má konflikt svoje miesto. Potrebujeme ho vedieť rozoznať a vyriešiť. Konflikt vzniká ako výsledok nedorozumenia medzi ľuďmi, ktoré je spôsobené rozporom v ich názoroch, potrebách a prioritách.

**Intrapersonálny konflikt** – je vnímaný jednotlivcom.

**Interpersonálny konflikt** – je konflikt medzi dvoma jednotlivcami.

**Intraskupinový konflikt** – je konflikt v rámci jednej skupiny, ale tiež medzi jednotlivými skupinami.

## Riešenie konfliktu

### Tri stratégie riešenia konfliktov

- **Uplatnenie moci:** víťazí najsilnejšia strana. Sila = právo. Jedna strana víťazí, druhá prehráva, konflikt zostáva, pretože porazená strana pociťuje negatívne emócie. „Mám pravdu a ty nie.“ Pokiaľ sú obe strany rovnako silné, konflikt sa prehĺbuje a prehrávajú obe strany.
- **Uplatnenie práv:** rozhoduje sa podľa práva, kultúrnych a sociálnych zvyklostí. Dohoda sa dosiahnuť dá, ale konflikt nemusí byť vyriešený. Ak situácia pretrváva, zvyčajne sa dohodne zmierovacie jednanie.
- **Uplatnenie záujmov oboch strán:** ak sú obe strany na sebe závislé, je v záujme zúčastnených, aby sa konflikt vyriešil k obojstranne spokojnosti. Strany uznajú obojstranné dlhodobé záujmy. Obe strany niečo získajú, čo je zárukou nielen riešenia, ale aj vyriešenia konfliktu. Keď konflikt vyriešia, môže naďalej účinne spolupracovať.

Keďže konflikt tvorí súčasť takmer každého diania, nie je možné a vlastne ani nutné, ho celkom eliminovať. Naša úloha spočíva v hľadaní efektívneho riešenia konfliktu

## Metódy urovnania konfliktu

Existuje niekoľko metód, ako reagovať na konflikt. Odlišujú sa aj podľa pozície prístupu (sily), miery asertivity, kooperácie a záujmu konflikt vyriešiť.

- **Nadvláda** – presadenie svojich nárokov na úkor druhej strany s využitím pozície moci, respektíve authority
- **Kapitulácia** – jedna strana sa dobrovoľne vzdá a prestane mať nároky.
- **Vyjednávanie** - ak sú obe strany na sebe závislé, majú zároveň moc si uškodiť a majú rôzne ciele.
- **Spolupráca** - riešenie konfliktu spoluprácou a spoločnou snahou nájsť objektívne najvýhodnejšie riešenie pre obe strany v súlade s ich potrebami.
- **Odkladanie** – obojstranné vykonanie série ústupkov. Strany tu však neberú ohľad na najlepšie možné riešenie. No v kontexte ekonomických súvislostí a priorít sa kompromis javí ako nevhodná metóda (prehra : prehra).

## Úrovne konfliktu

**1. Podráždenosť:** problémy nie sú výrazné, dokážete ich ignorovať.

**2. Mrzutosť:** problémy vyvolávajú rastúcu mrzutosť, začína narastať stres a zvyčajne ťažkosti narastajú. Ešte dokážeme vyjadriť logicky svoje námietky.

**3. Hnev:** problémy vyvolávajú silný pocit nespravodlivosti, urazenosti a nepriateľstva. Námietky začíname vyjadrovať emocionálne.

**4. Násilie:** zúčastnení sú presvedčení o správnosti svojho stanoviska. Prichádza pomsta a odplata, obe strany chcú vyhrať za každú cenu a chcú protivníka rozdrviť. Námietky sa vyjadrujú fyzicky, pretože slovná argumentácia je neúčinná. Emocionálna expanzia. V tejto fáze sú ľudia schopní akéhokoľvek neuváženeho činu.

## Oblasť zhody

Konflikt môžeme zmierniť, ak nájdeme obojstrannú oblasť zhody. V konflikte existujú dve krajné polohy toho, čo je možné a čo je dostupné.

Obe strany si musia určiť, čo by chceli a s čím sa zmieria.

Oblasť zhody sa nachádza medzi tým, čo strany chcú a s čím sa zmiernia. Akékoľvek riešenie nachádzajúce sa v oblasti zhody prinesie víťazstvo obom stranám, pretože obe strany zostávajú v medziach toho, čo je pre ne prijateľné. Je to najlepšie vyriešenie konfliktu pomocou stratégie spolupráce.