



„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“

„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„ÚSPĚŠNÝ MANAŽER, MOTIVACE, KREATIVITA“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T15

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Požadavky na manažerský styl v nově vznikajícím prostředí.

- pozitivní myšlení,
- vysoká schopnost adaptace a odolnosti proti zátěži,
- potřeba vysoké míry imaginace a tvořivosti, nové spektrum špičkových znalostí, schopnost abstraktně je dotvářet – nové myšlenkové postupy, kreativita,
- ovládání time managementu,
- umění řídit změnu – důsledek tlaku zrychlení,
- řešení nerutinních problémů,
- nové vztahy – nový způsob vedení lidí – sebemotivace a motivace.

Jak se stát mimořádnou osobností

- Kouzlo osobnosti
- Halló efekt
- Image důvěryhodnosti
- Pozitivní naladění – pozitivní motivace
- Umění používat slovník úspěšných

Image osobnosti

Co je image?

Soubor představ a vědomostí o daném člověku.

Je dlouhodobě vytvářen z toho, co jsme o něm slyšeli, jak jsme ho viděli, jaký na nás učinil haló efekt, jakou jsme s ním učinili při jednání zkušenost.

Image osobnosti souvisí se vším

- co děláme,
- jak reagujeme,
- jak se umíme ovládat,
- jak se oblékáme,
- jakých předmětů osobní spotřeby užíváme,
- jak držíme slovo,
- jaké je naše rodinné zázemí,
- jak trávíme volný čas.

Co úspěšnosti a motivaci prospívá

- velkorysost
- tolerance
- zdvořilost
- šarmantnost
- úsměv

CVIČENÍ č.1: Charakterizujte, co si pod tím představujete?

Nezapomeňte:

Kdo netouží po úspěchu, nepatří na manažerské místo !!!

- **Manažer vědomě působí na své okolí;**
- **Uplatňuje svůj vliv na vývoj událostí;**
- **Určuje cíle ostatním – činí správná rozhodnutí;**
- **Motivuje sám sebe i ostatní;**
- **Je reálný, není fantasta ani kaskadér, je orientován na výsledek.**

Pozitivní myšlení

POZITIVNÍ NALADĚNÍ – POZITIVNÍ MOTIVACE

Pozitivní naladění přináší příjemné pocity, dává možnost šířit kolem sebe pozitivní atmosféru, přináší pozitivní výsledky a úspěch!

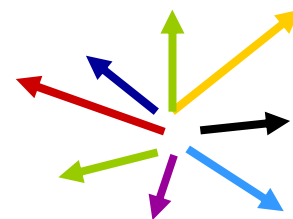
CVIČENÍ Č.1

- ***Řekněte pozitivně tyto věty:
(čím více-tím lépe)***
 - *Petr tu není.*
 - *Není to v mé pracovní náplni.*
 - *Za to nezodpovídám.*
 - *Dnes to nepůjde.*
 - *Nemohu Vám pomoci .*
 - *Zítra tu nebudu.*
 - *Nemám ty dokumenty po ruce.*
 - *S tím se nedá nic dělat.*
 - *Nemůžeme za to .*
 - *Nemáme potřebnou kapacitu.*

Umění motivovat

- **Vnitřní motivace**

Jeden **z nejcennějších nástrojů** k dosažení cílů.
Aby byl člověk motivován – musí to cítit uvnitř.
Chcete-li motivovat, musíte znát vnitřní hranice –
potřeby spolupracovníků.



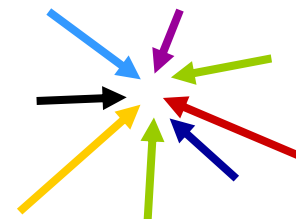
- **Vnější motivační faktory**

Cíle (reálné a splnitelné).

Pocit odpovědnosti a důležitosti pracovníka,
(rozšiřování kompetencí → seberealizace).

Osobní rozvoj a pocit seberealizace (možnost řešení
nových problémů, vzdělávání, naděje na postup v kariéře –
pokud jsou jasná a průhledná pravidla).

Přístup k informacím (pro pocit jistoty – bez informací →
šumy).



Cvičení č.3

- Test motivace

Vnitřní motivace je vždy účinnější, než motivace vnější!!!

Jak určíte, zda jste vy, nebo někdo niterně motivovaný?

- Jedinec je na úkol zvědavý, úkol ho povzbuzuje,
- Ze zadané úlohy plyne pocit, že se dá zvládnout,
- Jedinec vnímá úkol jako činnost, která není příliš závislá na zevní kontrole,
- Jedinec se cítí jako v průběhu hry, nikoliv jako v práci.

Osobnost z hlediska motivace

	LOAJALITA	
SCHOPNOSTI	Neochotní	Ochotní
Schopní	rozbušky (časované nálože)	pilíře (opory týmu)
Neschopní	příznivci (neschopné přivažky)	snaživci (ochotní nemotorové)

Cvičení č.4

Zamyslete se nad svými podřízenými a pokuste se je zařadit do předchozí tabulky.

Důležité!!! Pravidelné hodnocení lidí

Pravidelné hodnocení je nedílnou součástí motivace a řídicí práce.

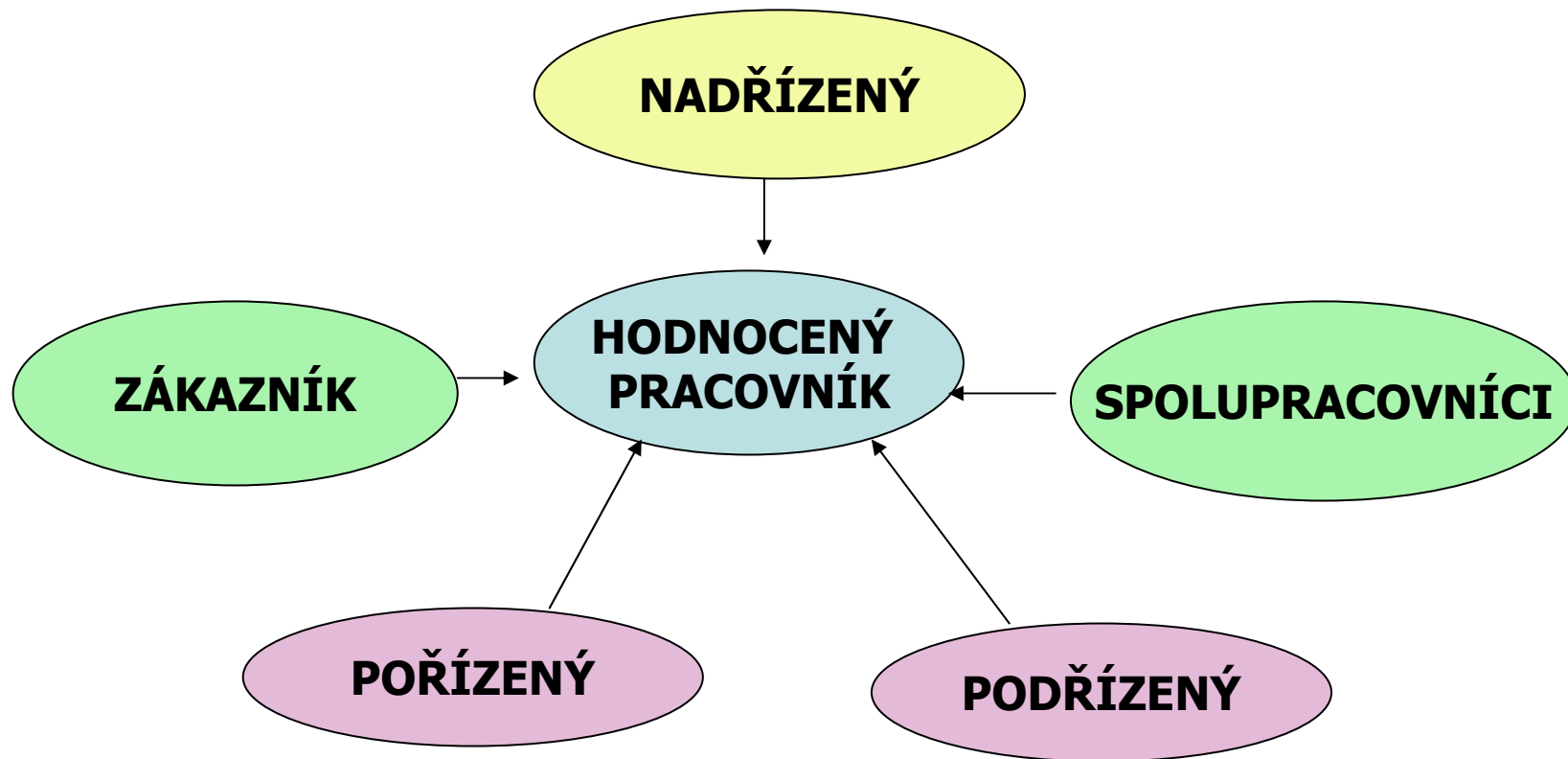
Kdo neví jak je hodnocen, co dělá dobře a kde dělá chyby – nemůže se zlepšovat.

Hodnocení by mělo proběhnout alespoň 1 x za 3 měsíce.

Metody hodnocení pracovníka

Orientovaný na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
Rízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre
Testování prac.výkonu	360°zpetná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnávání pracovníku	

Metoda 360°



Hodnocení podle Jacka Welche

Hodnotí jak vedoucí, tak zaměstnanci navzájem. Všichni mají povinnost nekompromisně rozdělit pracovníky do pěti kategorií:

I. kategorie	nejlepší	10%
II. kategorie	výteční	15%
III.kategorie	prostřední	50%
IV.kategorie	špatní	15%
V. kategorie	nejhorší	10%

Hodnotí se každé 3 měsíce. Kdo se třikrát za sebou ocitne v V.kategorii, musí z místa odejít.

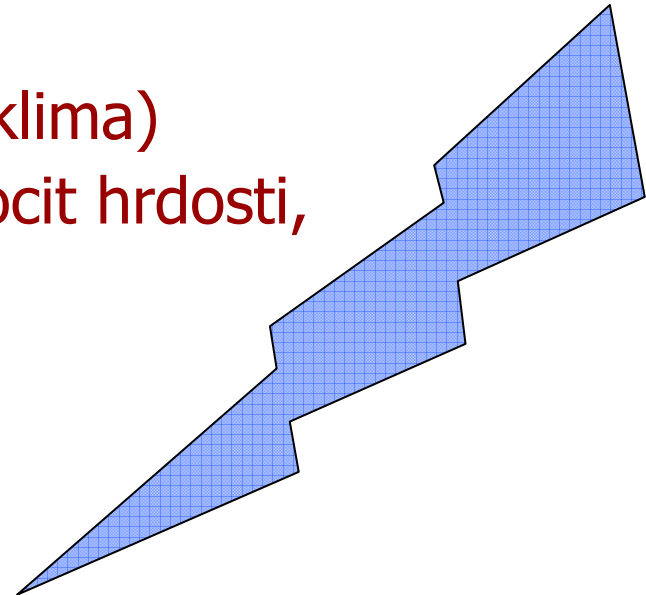
Cvičení č.5: Vyzkoušejte si náročnost tohoto hodnocení

Zadání:

Každý z přítomných zhodnotí své kolegy posluchače v týmu a zařadí je do Welchovy stupnice.

Nejdůležitější motivační faktory

- **Zpětná vazba** (kontrola, pochvala, kritika, návštěva manažera na pracovišti)
- **Spokojenost** na pracovišti (zvyšování kvalifikace, pracovní doba, finanční zainteresovanost na zisku firmy nebo osobní ohodnocení, stravování, rekreace)
- **Vztahy na pracovišti** (pozitivní odezvy pracovní skupiny, pozitivní postoj a vztah k nadřízenému a celkově pozitivní klima)
- **Dobrá pověst firmy** (vyvolává pocit hrdosti, postavení a prestiže)
- **Odměňování**



Cvičení č.6: Jednejte charismaticky

Naučte se být

- milý,
- laskavý,
- vstřícný,
- jak nadchnout lidi,
- jak je rozesmát,
- dojmout,
- přimět k zamyšlení.

CVIČENÍ: Charismatická osobnost

Motivace humorem

- Humor upevňuje vztahy ve skupině
- Humor zlepšuje produktivitu
- Humor je účinná zbraň při přesvědčování

Motivace humorem

Jak na to ?

- Začněte u sebe a nasad'te tón – dejte najevo, že legrace je žádoucí
- Vybudujte humorně laděné prostředí – plakáty, vzkazy a obrázky mohou projasnit atmosféru
- Snažte se humor používat pravidelně

Podle výzkumů jsou lidé, kteří mají k humoru blízko zdravější a šťastnější.

Cvičení č.7

Oba týmy připraví vystoupení s řadou konkrétních námětů, jak by bylo možné motivaci na pracovišti zlepšit.

Naučte se správně děkovat

Naučte se děkovat při každé příležitosti -
najděte zajímavý důvod, proč poděkovat.

**CVIČENÍ č.8: Za co byste mohli sousedovi
poděkovat – příklad z dosavadní spolupráce.**

Za co děkovat

Sestavte si seznam příležitostí, kdy je vhodné poděkovat:

- za informace
- za nápady
- za osobní poradenství
- za konkrétní pomoc a podporu
- za spolupráci jako takovou a určité údaje týkající se spolupráce
- za doporučení, nebo příznivé informace, jež o vás partner poskytl druhým

Děkujte systematicky.

Poděkujte nepřímo, prostřednictvím někoho třetího.

A hlavně – děkujte okamžitě a přiměřeně.

Příčiny nízké úrovně motivace

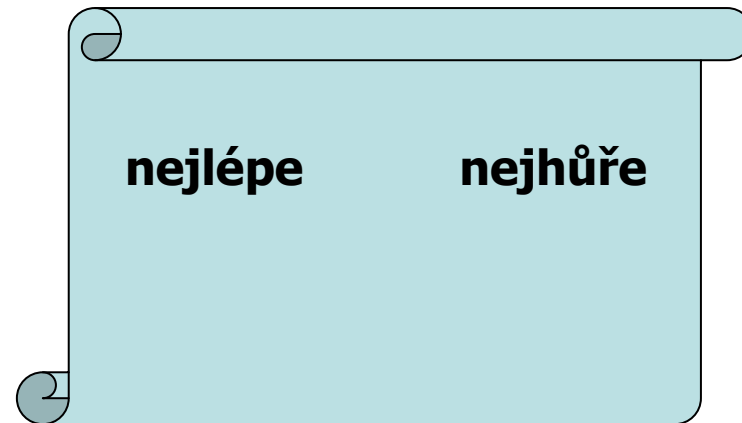
- Pesimistický způsob jednání, pesimistické prostředí, nálada, atmosféra;
- Stres; Syndrom vyhoření;
- Autoritativní či direktivní řízení, nátlaková atmosféra atd.
- Krajní spoléhání na odměny plynoucí ze zevního prostředí;
- Lidé nám nevěnují dostatečnou pozornost;
- Nízké nároky na sebe i druhé lidi;
- Některé tělesné předpoklady – např. nízká hladina testosteronu, nadměrné nebo nedostatečné množství adrenalinu nebo noradrenalinu, nízká aktivita levé mozkové hemisféry, nízký počet imunitních buněk;

Co je na našem pracovišti nejčastější příčinou nízké úrovně motivace?

Cvičení č.9

Každý za sebe napište na lístek, který z motivačních faktorů na vašem pracovišti:

- funguje nejlépe
- funguje nejhůře



Každý námět pište na samostatný lístek.
Jak to zlepšit – změnit?

Kreativita

Dovednosti vztahující se k tvořivosti

- 1. Kognitivní styl** – schopnost a ochota prolomit způsoby vnímání, vnímat složitost jevů, být názorově otevřený.
- 2. Znalost heuristiky** – schopnost hledat něco nového.
- 3. Způsob práce** – vydržet období dlouhodobého soustředění, schopnost opustit neproduktivní přístupy, vytrvalost při obtížích, mnoho osobní energie a ochoty tvrdě pracovat.

Návyky podporující tvořivý rozvoj osobnosti

- **Podstupování rizik** – ochota vystoupit ze svých zón jistoty.
- **Upřímná sebereflexe** – upřímné podstupování úspěchů i neúspěchů sebe i druhých.
- **Vyhledávání názorů** – iniciativní shromažďování informací a nápadů od ostatních.
- **Pozorné naslouchání** - tendence naslouchat okolí.
- **Otevřenost novým myšlenkám** – ochota dívat se na svět s otevřenou myslí.

Co je nezbytné pro rozvoj kreativity

- **Emocionální inteligence**
- **Motivace a stimulace**
- **Pozitivní myšlení a čas**

Návyky podporující tvořivý rozvoj osobnosti

- **Podstupování rizik** – ochota vystoupit ze svých zón jistoty
- **Upřímná sebereflexe** – upřímné podstupování úspěchů i neúspěchů sebe i druhých.
- **Vyhledávání názorů** – iniciativní shromažďování informací a nápadů od ostatních.
- **Pozorné naslouchání** - tendence naslouchat okolí.
- **Otevřenost novým myšlenkám** – ochota dívat se na svět s otevřenou myslí.

Čtyři fáze tvůrčího procesu

- 1. Příprava** – výzkum, sbírání fakt, shromažďování materiálu.
- 2. Inkubace** – nasbírané materiály proniknou do dříve vytvořených schémat, v mysli dojde k vzájemnému promísení – *uvědomělému i neuvědomělému*.
- 3. Inspirace** – „Aha“ nebo „Heuréka!“ – okamžik, v němž příprava a inkubace podnítily inspiraci = fáze objevu, osvícení, prozření.
- 4. Vyhodnocení** – pokus ověřit, zda navrhované řešení je významné a logicky odpovídá požadavkům potřeby nebo podnětu.

Jak podporovat tvořivost na pracovišti ?

- **Dopřejte si odpovědnost za vytváření nových druhů činnosti;**
- **Najděte si pomocníky na méně tvořivou práci;**
- **Snižte množství administrativních zásahů;**
- **Omezte riziko nezaměstnanosti.**

Test kreativity

Nyní si vyzkoušíte, jaká je Vaše vlastní tvořivá schopnost, které její složky byste měli rozvíjet.