



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti

# PROJEKT STOPPER

## VEDOUcí A PERSONALISTÉ

### II. vlna

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016938

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti

## Mgr. Michaela Švejdová



- expertka na vztahovou patologii, důstojné pracoviště, interní a externí komunikaci,
- zakladatelka a koordinátorka Mobbing Free Institutu a [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz),
- andragožka, metodička, lektorka, artefiletik

[sikanavpraci@gmail.com](mailto:sikanavpraci@gmail.com)

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



## Bc. Petra Lhotáková, LL.M.

Od roku 2018 pracuje jako lektor, mentor a metodik MPSV v projektech zabývajících se eliminací šikany na pracovištích veřejné správy „Důstojné pracoviště a STOPPER“. Působila jako vychovatelka v dětském domově. Nyní působí jako školní metodik prevence a asistent pedagoga v 8. třídě ZŠ Zruč nad Sázavou.

Od roku 2015 je dosud nepravomocně propuštěná policistka poukazující od roku 2007 na šikanu v bezpečnostních sborech. Zakladatelka Odborové aliance IZS z.s. sdružující příslušníky bezpečnostních sborů, bývalá ředitelka Mobbing Free Institut, z.ú.

Matka samoživitelka syna (12 let), v roce 2015 dostudovala UJAK – speciální pedagogika – vychovatelství, v roce 2019 dostudovala EUPSI – ochrana osob a majetku.

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



## JUDr. Dagmar Morozová

JUDr. Dagmar Morozová, koučka, právnička a mentorka, která v současné době působí především jako specialista zabývající se metodou tzv. neurocoachingu. Nejen na toto téma pravidelně publikuje na svém blogu [www.dagmarmorozova.com](http://www.dagmarmorozova.com).

Působila v notářské praxi v Liberci, posléze se po mateřské dovolené zaměřila na koučink a osobnostní rozvoj. Jako expertka v programu Důstojné pracoviště a STOPPER MPSV se specializuje na lektorskou činnost, osvětu a prevenci patologických jevů na pracovišti.

Vystudovala Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze, obor právo a právní věda.

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



Ing. Zbyněk Ingr se mnoho let zabýval optimalizací pracovních procesů a významem podnikové psychologie s dopadem na kvalitu pracovního rozvoje pracovníků v praxi.

Podniká v oboru cestovního ruchu. Přednáší a školí v oborech cestovního ruchu, důstojného pracoviště, měkkých dovedností a myslivosti.

Působí jako zkušební komisař průvodců a v oboru myslivosti. Jeho specializací je vztah člověk k životnímu prostředí.

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



**Bc. Vadim Pekárek je lektor problematiky vztahové patologie, expert na problematiku kyberšikany, andragog, poradce, mentor, metodik a PR konzultant.**

**Ve volném čase se věnuje své kapele.**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



**Mgr. Stanislav Loskot, MBA vystudoval obor etopedie – výchova a vzdělávání obtížně vychovatelných na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého a Ústav práva a právní vědy.**

**Působil jako vedoucí odboru vnitřních věcí Magistrátu města Třince, poté jako tajemník/vedoucí úřadu Městského úřadu Jablunkov a dále jako lektor dalšího vzdělávání a externí pedagog.**

**Ve volném čase se věnuje jízdě na kole a in-line bruslích, četbě dobrodružných románů, rockové hudbě a přechodům hor.**

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



## Obsah kurzu

---

Opakování e-learningu sebereflexivním trénováním – týmová práce s kartami

Interní postupy při řešení vztahové patologie, řízení a plánování v praxi

Případové studie – týmová práce s pracovním sešitem

Vztahové křižovatky a jak zvládat problémové zaměstnance

Komunikace a taktní asertivita

Leadership – autorita a moc

Nastavení a udržitelnost důstojného pracoviště

Roční rozhovory



# SEBEREFLEXIVNÍ TRÉNINK

# E-learning

---

Proces interního řízení u vztahové patologie

Tyrkysově řízení lidských zdrojů

Leadership

Motivace

Komunikační dovednosti

Roční rozhovory

Diplomatické rozhovory

Vztahové vazby a role

Jak na útoky v praxi

Taktiky mobberů a jak na ně

Základní postupy



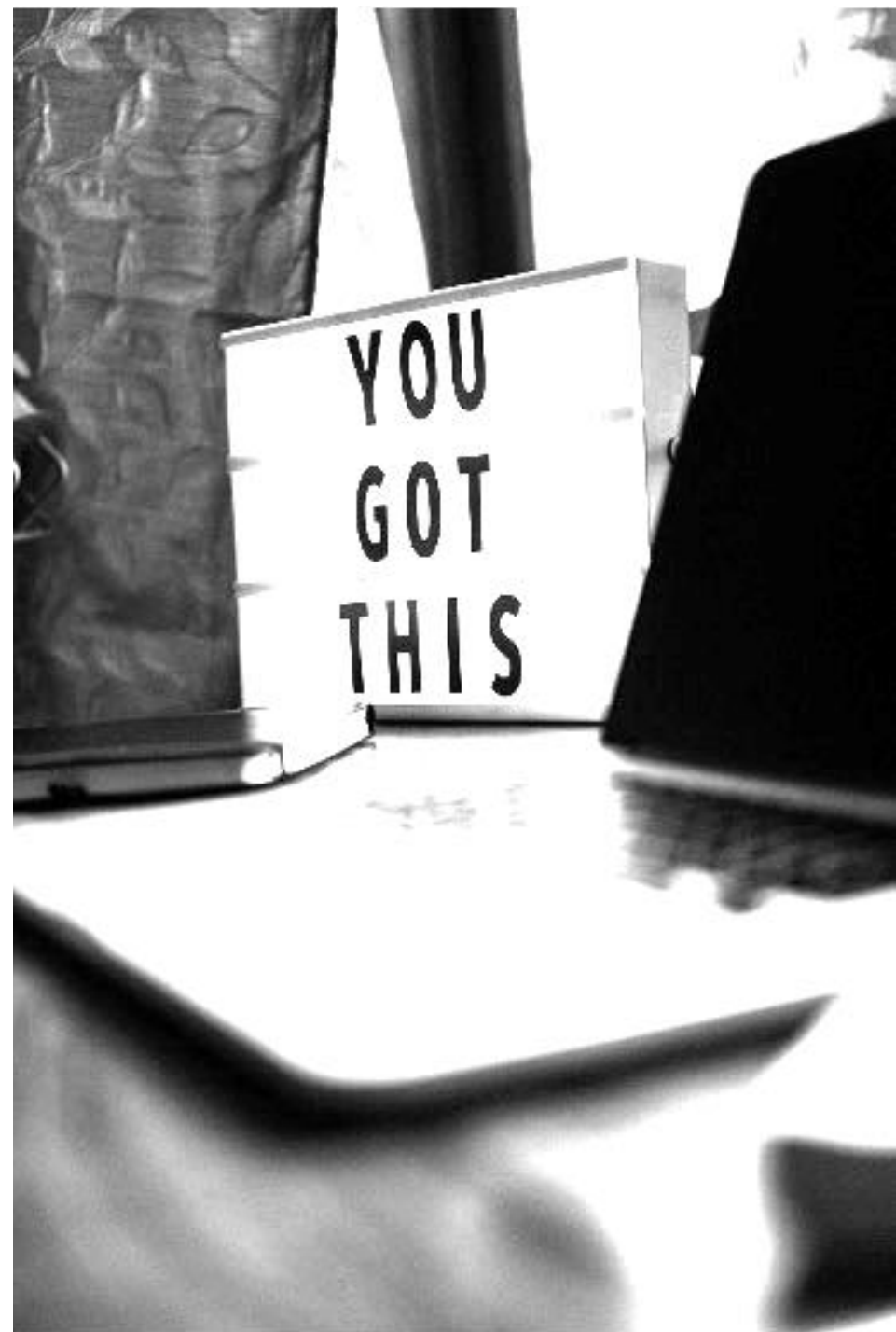
# Proč sebereflexivní trénink?

Z aktuálních průzkumů LMC vyplývá, že **18 % zaměstnanců odchází** do jiné firmy z důvodů **lepšího zacházení**, **43 % zaměstnanců jsou ve firmě nespokojení** a demotivovaní a **23 % zaměstnanců má zkušenost s mobbingem**.

## Vlastní sebereflexe a introspekce

Práce s kartami – sebereflexivní a introspektivní proces vlastních hodnot, postojů a přístupů

- Jaký využíváte styl řízení? Je vlastní vaší organizaci a vašemu vedení?
- Studovali jste řízení lidských zdrojů, nebo kultivujete vlastní styl vedení?
- Co pro vás bylo zásadní při studiu a praxi? Co se vám osvědčilo?
- Jaké máte kolegy a podřízené?
- Oceňují vaše vedení a řízení?



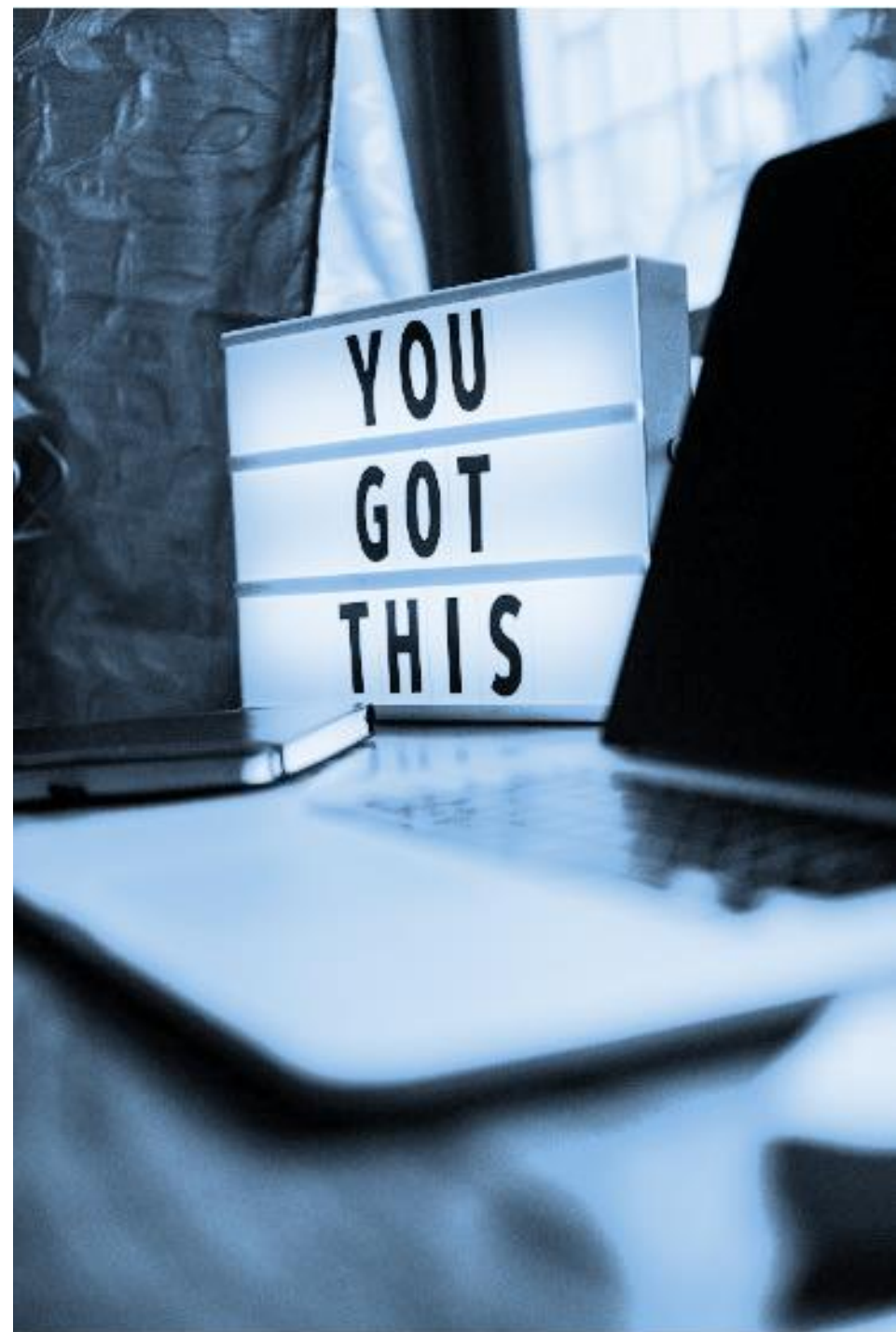
## Řízení lidských zdrojů a jejich vývoj (Frederic Laloux)

- **Reakční (infračervený) model** – extrémní násilí, omezené schopnosti
- **Magický (purpurový) model** – rituály, projekce, násilí, autority
- **Impulzivní (červený) model** – moc, manipulace, odměna, trest, podrobení
- **Červené organizace** – poslušnost, strach, reaktivnost, **smečka**
- **Komfortní (žlutý) model** – závislost na státu, instituce, byrokracie, sebekázeň, řád
- **Žluté organizace** – příkazy shora, stabilita, pevné procesy, formalita, **armáda**
- **Aspirační (oranžový) model** – efektivita, soutěživost, podezřívavost, více je lépe
- **Oranžové organizace** – zisk, růst, inovace, zodpovědnost, meritokracie, **stroj**
- **Zelené organizace** – pyramida, kultura, hodnoty, předání moci lidem, **rodina**
- **Tyrkysové organizace** – autenticita, celistvost, propojení, nezávislost

### Sebereflexe

Jaký model či kombinace uplatňuje vaše organizace?

Jaké jsou plusy či mínusy vašeho stávajícího řízení?



# Role managementu

---

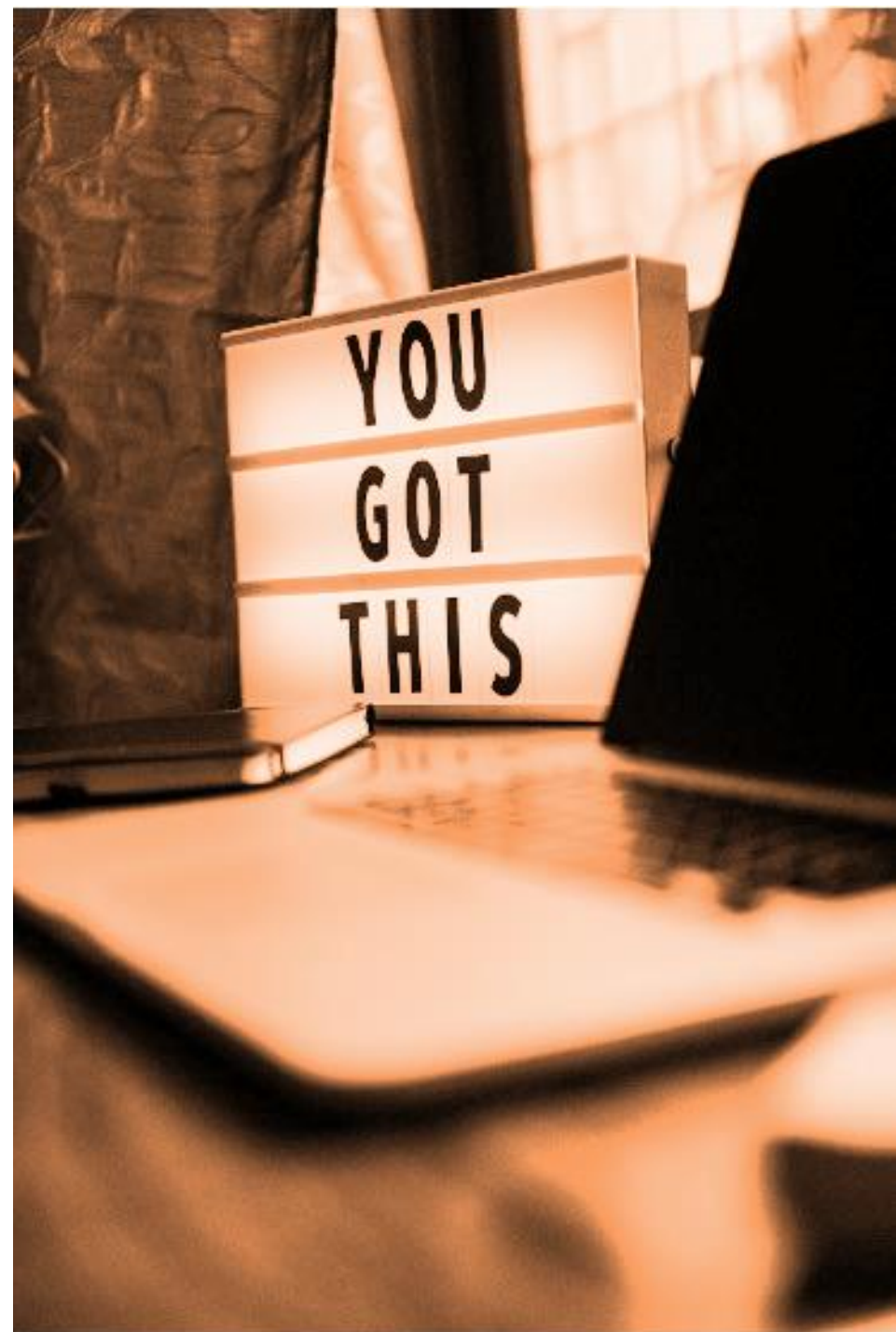
- Seniorní vedoucí
- Střední vedoucí
- Nižší management
- Výkonný zaměstnanec

Role

Chyby

Doporučení

PRÁCE S KARTAMI – PŘÍPADOVÁ STUDIE A VAŠE ORGANIZACE



# Mobbeři a oběti

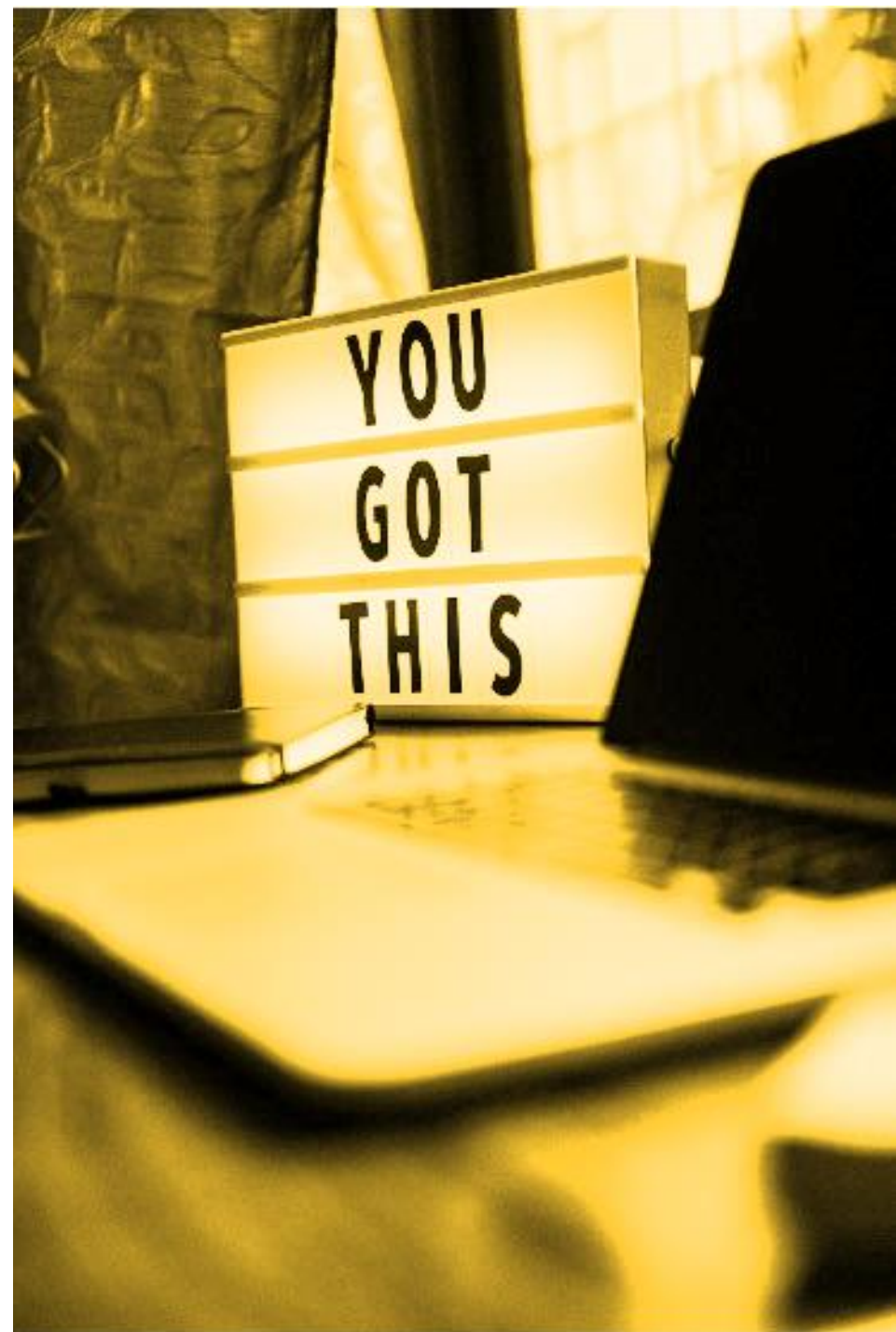
- Nevědomost – špatný přístup vedoucího, kolegy
- Vědomá likvidace a záměrné poškozování
- Patologické chování a poruchy osobnosti
  - paranoidní, schizoidní, disociální, emočně nestabilní, histriónská, narcistická nebo úzkostná porucha osobnosti
  - workoholismus, emoční prožívání, motivace, hodnoty, změna chování, závislosti, agresivní syndrom

nevědomá

vědomá

patologická

PRÁCE S KARTAMI – SESTAVTE TYPICKÝ CHARAKTER MOBBERA A OBĚTI



# Experimenty a teorie

---

## Moc a autorita

- Milgramův experiment
- Stanfordský experiment

## Motivace:

- McGregorova teorie X-Y
- Herzbergův dvoufaktorový model



# Řízení lidských zdrojů

## při patologických poruchách a šikaně

- Pracovní proces a zadávání úkolů u patologických jevů
- Práce s lidskými zdroji – tým, oběť, mobber
- Vztahová dynamika
- Opatření
- Zvyšování psychické odolnosti (resilience)
- Prevence

PRÁCE S KARTAMI – TÝMOVĚ SE DOHODNĚTE NA IDEÁLNÍCH POSTUPECH  
PRO VAŠEHO MOBBERA, OBĚŤ I PRACOVIŠTĚ





# ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ V PRAXI

# Případová studie

---

- Hana
- Zuzana
- Igor
- Rozbor vlastní případové studie

PRÁCE S PRACOVNÍM SEŠITEM



## DIAGNOSTIKA

Vztahový audit  
Dotazníky  
Rozhovory

## ANALÝZA

Závažnost  
Rozsah  
Příčiny  
Motivace  
SWOT

## STRATEGIE / TAKTIKY

Cíle  
krátkodobé/dlouhodobé  
Prognóza vývoje  
Rizika, impulzy okolí,  
vztahová dynamika

## ŘEŠENÍ ŠIKANY A ELIMINAČNÍ PROCES

## PREVENCE

Antimobbingová  
opatření  
Osvěta

## VYHODNOCENÍ

Výsledky  
Zpětná vazba  
Absence/fluktuace

## KONTROLA

Časový  
harmonogram  
Průběžné  
monitorování  
situace  
Komunikace

# Proces řízení

---

1. Svolání krizového týmu, stopperů, etické komise.
2. Sestavení krizového plánu.
3. Inventarizace, diagnostika, analýza.
4. Dokumentace a archivace důkazů.
5. PR – interní a externí komunikace.
6. Komunikace s obětí, mobberem, týmem.
7. Prošetření konkrétních stížností.
8. Volba eliminační strategie a taktik.
9. Zavádění eliminačních opatření.
10. Kontrola a vyhodnocení.
11. Prevence a další plánování.



# VZTAHOVÉ KŘIŽOVATKY

# Jak na útoky v praxi

---

## 1. Rozpoznání

- mobbing, bossing, staffing, diskriminace, sexuální obtěžování, kyberšikana, stalking
- variace šikany (oběť x mobber x vedení)
- nevědomá, vědomá, patologická šikana

## 2. Mapování

- příčiny, motivace a cíle mobbingu
- spouštěče a rizika
- rozsah a důsledky



# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- úspěšní, schopní, výkonní
- vzdělaní
- odlišní, nápadní, prosazující změny
- oznamovatelé
- introverti, osamocení, neprůbojní, citově labilní
- bránící svá práva a veřejný zájem
- osoby s více krizovými situacemi najednou
- konfliktní a problémové osobnosti
- poruchy osobnosti, handicapovaní

OBĚŤ



# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- narovinný
- detailista
- chaotik
- vytýkavý
- zákulisní hráč
- trvale zaměstnaná osoba
- vypravěč
- kamarád
- otcovský typ
- neformální leader



ŠÉF





# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- konzultant
- potížiista
- šedá myš
- přísluhovač
- stmelovač
- obětní beránek
- nový pracovník



KOLEGA



# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- tyran a manipulátor
- diktátor
- ničitel konkurence
- nespokojený mobber
- znuděný mobber
- bývalá oběť
- středobod vesmíru



**MOBBER**

# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- Sisyfovská taktika
- Achillova pata
- Trvalé kontroly
- Překvapující útoky
- Oklešťování kompetencí
- Izolace
- Útoky na zdraví a psychický stav
- Chodí pešek okolo
- Černý Petr

**Blokáda  
Prosazování se  
Sabotáž rozhovoru  
Sabotáž po  
rozhovoru**

# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- **Rozpoznáme techniku manipulace a začneme se bránit (obrana).**
  - Identifikujte konkrétní techniku manipulace a braňte se.
  - Cílem je manipulaci okamžitě a elegantně zastavit.
- **Identifikujeme strategii manipulátora.**
  - Přemýšlejte, jakou strategii manipulátor sleduje.
  - Cílem je rozpoznat, co manipulátor zamýšlí.
- **Použijeme férové odvetné opatření.**
  - Pokud odhalíme manipulátorovy úmysly, můžeme lépe reagovat.
  - Cílem je férovými prostředky chránit své vlastní zájmy.





# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- Zůstaňte věcní a féroví.
- Snažte se o korektní argumentaci.
- Zachovejte klid.
- Správná reakce na manipulaci vyžaduje vždy pevné nervy.
- Neoplácejte, řešte situaci. Tímto způsobem si zachováte kontrolu nad rozhovorem.
- Vytrvale jděte za svým cílem!
- Chopte se iniciativy.
- Soustředte se na konkrétní chování.
- Nenechte se ovlivnit typem člověka.
- Dejte šanci dohodě. Umožníte návrat ke vzájemné spolupráci.



# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- Nechcete být agresivní?
  - Nechcete být submisivní?
  - Chcete mít respekt?
  
  - Chcete mít úctu?
  - Chcete zvítězit?
  - Chcete mít pravdu?
  
  - Chcete mít klid a pohodu?
- Odejděte z agresivního rozhovoru.
  - Najděte třetí řešení situace a trvejte na něm.
  - Jděte k oponentovi co nejbliž a dívejte se mu do očí, ukažte své výsledky.
  - Argumentujte bez emocí, jděte příkladem.
  - Ukažte komunitní sílu, osobní sebevědomí a připravenost.
  - Udělejte si dokonalou přípravu a jednejte podle jasných technik efektivního vyjednávání stupňování argumentace.
  - Nechoďte do managementu.



# Týmová prevence

---

- Udržujte zdravé pracovní prostředí, týmovou spolupráci, vzájemný respekt a lidskost.
- Otevřeně komunikujte, naslouchajte, čelte výzvám společně. Podporujte týmový postoj.
- Průběžně se vzdělávejte v oblasti pracovních vztahů, osobního rozvoje, řízení a komunikace. Informujte se o problematice a šikanu nepodceňujte.
- Předcházejte konfliktům, řešte je. Osvojte si konflikt management a inovujte své individuální strategie a postupy tak, abyste dokázali šikaně předcházet a efektivně ji eliminovat.
- V případě ohrožení se chraňte, braňte, vyhledejte pomoc. Ozvěte se.
- Starejte se o vyvážený pracovní a osobní život, duševní hygienu a osvojte si stres management.
- Buďte sebereflexivní, nastavujte si zdravé hranice. Uvědomujte si vlastní sebehodnotu a priority.
- Dodržujte pravidla, etický kodex a ved'te organizaci k preventivním opatřením a nastavení důstojného pracoviště.
- Využívejte týmových pilířů a vzájemného podpůrného mentoringu, práci s odborníky, peer pracovníky.
- Pravidelně se scházejte, zaveďte také neformální čas pro sebe a kolegy. Pečujte o dobré vztahy a podporující spolupráci.

# KOMUNIKACE A TAKTNÍ ASERTIVITA



# Základní formy sociálních projevů na pracovišti

DOMINANCE  
VYHOVĚNÍ  
VYHÝBÁNÍ SE  
KOMPROMIS  
INTEGRACE



# Asertivita

---

- Schopnost vyjádřit své myšlenky, emoce, přesvědčení a názory čestným a ohleduplným způsobem.
- Možnost jak uplatňovat svá osobní práva a zájmy, aniž by byla narušena práva druhých.
- Vyvážená reakce. Tedy ani submisivní, ani agresivní, ani manipulativní.
- Zralý a dospělý člověk komunikuje s druhým:
  - jako rovný s rovným, neponižuje - nemanifestuje ponížení,
  - nelže a nemá úskočné techniky – nepodléhá lžím a doptává se na důvody a dopady,
  - nevyhrožuje, nezastrašuje – nepodléhá strachu, hájí svoje potřeby a postoje.



# Nástroje asertivity

## **Empatie:**

Pochopení emocí a myšlenek druhých lidí, klíč k budování vztahů a důvěry.

## **Aktivní naslouchání:**

Schopnost klást otázky a podporovat druhého verbálně i neverbálně ve vyjádření své potřeby.

## **Sebekontrola:**

(ovládání vnitřních impulsů, hnutí mysli)  
Schopnost řídit své vnitřní impulsy, být trpělivý a kontrolovat svou zlobu a hněv. Kontrola vnitřních popudů je primární dovedností, na které závisí kvalita všech ostatních kognitivních a emočních schopností.

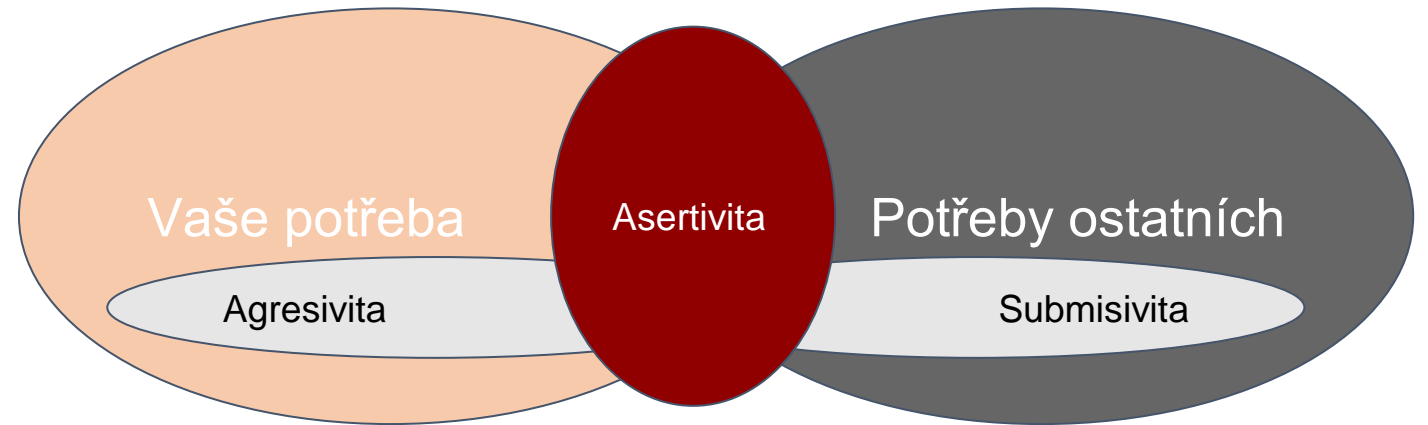
## **Pozitivita:**

Je viditelné směřování k tomu lepšímu, co okolí, svět nebo druzí lidé ze sebe nabízejí. Často je jen v drobnostech.



# Asertivní techniky

- pokažená gramodeska
- laskavost
- otevřené dveře
- odmítnutí, umění říci ne
- sebeotevření
- kompromis a konsensus
- negativní dotazování
- aktivní naslouchání
- udržování přerušného rozhovoru
- zvládání manipulací
- prosazování a odmítání požadavků
- negativní dotazování
- selektivní ignorování
- komplimenty



# Rozdíl mezi konfrontací a diskuzí

## KONFRONTACE:

- Debata, která primárně nehledá řešení.
- Zabývá se především rozdíly v názorech.
- Brání jednotlivé argumenty a hypotézy.
- Přesvědčuje, předepisuje, dogmatizuje.
- Nemění své postoje.

## DISKUZE:

- Sleduje celek, který spojuje části.
- Chce vidět vazby mezi částmi.
- Pokládá otázky a hledá řešení.
- Naslouchá a vede ke vzájemné shodě.
- Mění a obohacuje svůj pohled.

# Vysvětlujte, definujte, kontrolujte srozumitelnost

- Kdo má práci udělat.
- Co má přesně udělat.
- Proč se to musí udělat.
- Kdy – termín dokončení.
- Co je při tom možné využít.
- Co se stane, když to nedopadne...



# INTERVENČNÍ ROZHOVOR



## Popis stavu:

„ Nejsm spokojen s...“  
„ Musím se Tě zeptat,  
• Proč  
• Do kdy  
• zhodnoť  
• jak to bude vypadat dál  
„ Sám mi řekni vývoj,

## Je to na tobě:

- zodpovědnost za následky
- co s tím budeš dělat
- vyber způsob
- zvážit všechny své možnosti

## Já Ti radím změnu:

- pracovní
- osobní
- jiné možnosti

## Docílená změna:

- \* nový pracovní návyk
- \* naučení, doškolení
- \* uzdravení
- \* jiné odezvané problémy

## Povzbuzení:

- \* důvěra
- \* kontrola
- \* čas – např. 3 měsíce(max)  
(za 3 měs. –nový návyk)

## Pomůžu Ti ke změně:

- \* dám Ti 3 rady za sebe
- \* můj vlastní nápad, kdyby...

## Rozhodnutí o změně:

- ...tyto vybrané, z jeho probraných možností
- „Co myslíš, jak se rozhodneš?!
- nastavit SMART cíle

## SMART CÍLE:

- S** – specifický (individuální, na míru, podle možností, schopností, podporující vývoj situace)
- M** – měřitelný (hodnoty ve výsledku)
- A** – akceptovatelný (oboustranně přijatelný)
- R** – reálný (nastavení skutečně dosažitelné, reálně možné změny)
- T** – termínovaný (termín dosažení a kontrol v čase - měsíce, týdny, dny)

# POCHVALA



## **Budte upřímní**

- Není-li za co chválit, nechvalte raději vůbec.

## **Chvalte především člověka, pak výkon**

- „Všiml jsem si Vaší snahy, to velmi oceňuji.“
- „Vaše práce je bezchybná, děkuji Vám velmi.“

## **Budte konkrétní**

- „Chci vám poděkovat, že jste to zvládl tak rychle.“

## **Chvalte hned**

- Se zvyšováním časového odstupu se snižuje účinek pochvaly.

## **Po pochvale nesmí následovat kritika**

- Správně: „Jsi moc šikovný a rychle se učíš.“
- Špatně: „Jsi šikovný, rychle se učíš, ale ještě by to chtělo disciplínu.“



# VÝTKA / KRITIKA



## ➤ **Začít střídou pochvalou**

„Díval jsem se na tvou práci a myslím, že jsi se velmi snažil a opravdu zlepšil.“

## ➤ **Pak vložit výtku**

„Všiml jsem si tak... Je tady ale důležité místo...“  
„Rád bych k tomu podotkl mou poznámku.“

## ➤ **Zeptat se na názor a mlčet**

„Proč se to stalo? Jak se to stalo?“

## ➤ **Dát šanci, zeptat se, co navrhuje**

„Co navrhuje pro zlepšení?“  
„Co s tím chcete udělat?“

## ➤ **Společná dohoda na řešení:**

„Jsem rád, že je to i tvůj názor.“  
„Dohodneme se, že to prosím uděláš, předěláš...“

## ➤ **Pozitivní ukončení - důvěra**

„Věřím, že to příště nezapomeneš.“  
„Věřím, že naše dohoda platí.“

# ROČNÍ ROZHOVORY

# ROČNÍ ROZHOVORY

Praktický zpětnovazební nástroj v péči o zaměstnance

Cíle:

- Zhodnotit uplynulý cca rok práce.
- Zlepšit vztahy mezi nadřízenými, spolupracovníky, lepší vzájemný kontakt.
- Odbourat nedorozumění, předsudky, předcházet fámám a dezinformacím.
- Růst vzájemné důvěry, otevřenější a upřímnější komunikace.
- Sdílet vlastní myšlenky, pohledy na věc, postoje a přístupy.
- Podpořit jednotlivce i týmy, partnerský postoj.
- Růst sebevědomí, zvýšení připravenosti.
- Rozvinout talenty, profesní růst.
- Vyjádřit zájem a péči.



# ROČNÍ ROZHOVORY

## **Přínosy fungujícího SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ**

pomáhá prosazovat a naplňovat firemní strategii

doplňuje způsoby poskytování zpětné vazby  
zaměstnancům o střednědobé a dlouhodobé formy

zachycuje náměty na zlepšení vztahů i procesů ve firmě  
a mapuje úroveň spokojenosti a loajality zaměstnanců

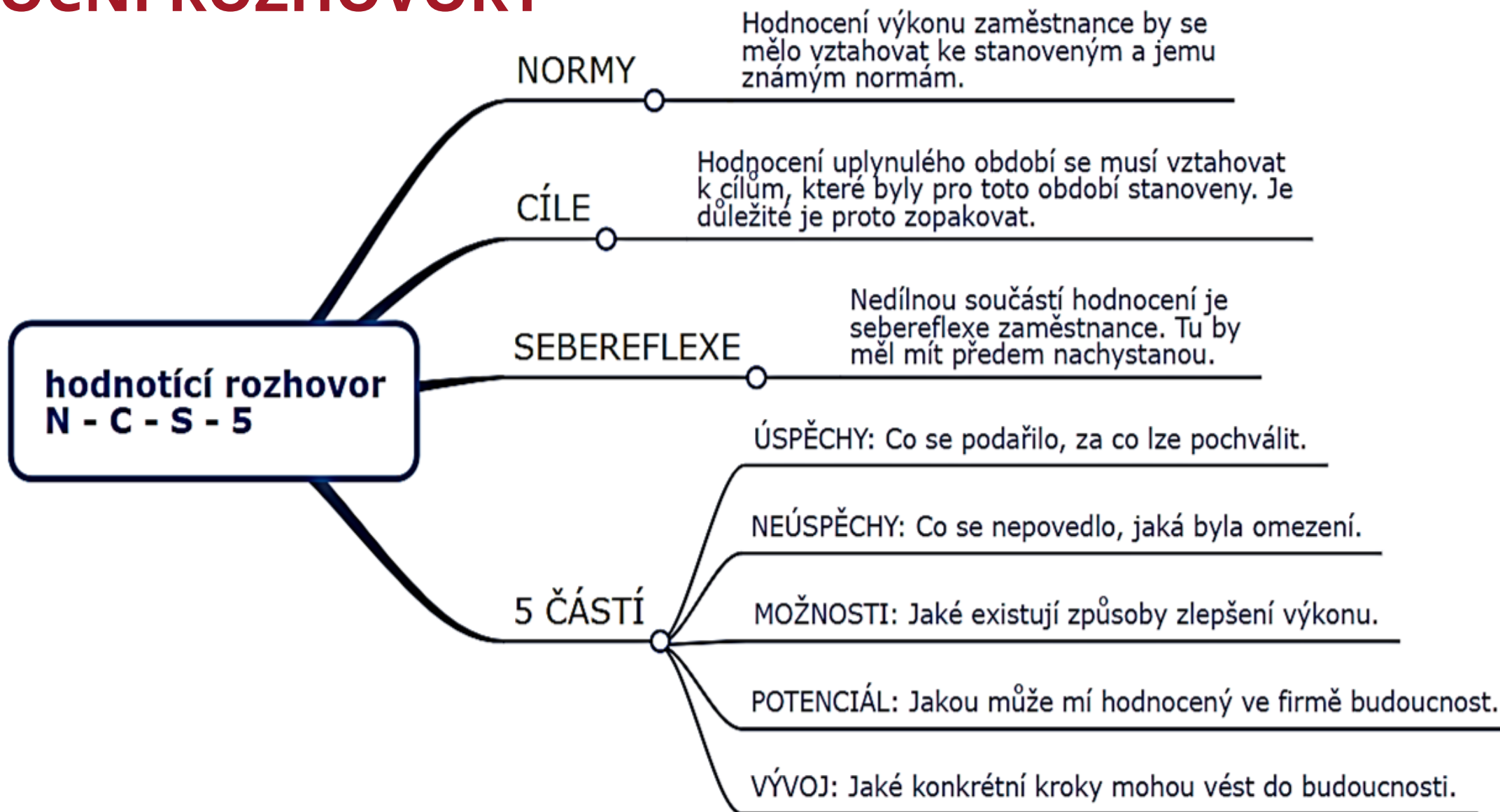
učí zaměstnance schopnosti sebereflexe

pomáhá manažerům v systematickém, vyváženém  
a vyhodnotitelném vedení podřízených

zvyšuje motivaci a proaktivitu zaměstnanců

podporuje další kariérní růst a zodpovědnost zaměstnanců  
a stanovuje pro ně jednoznačné rozvojové úkoly

# ROČNÍ ROZHOVORY



# FORMULÁŘ ROČNÍHO ROZHOVORU

rok	jméno hodnoceného	pozice	hodnotitel, datum, čas místo
2019	Ing. Petr Novák	projektant senior	Ing. Jaroslav Blažek, 5.4.2019, Plzeň, čas: 11.00, zasedačka č. 3
Loňské rozvojové cíle		stav	komentář
Implementace metodiky kalkulace zakázek		částečně	Je třeba zaučit kolegy do prázdnin a zadat úpravy SW pro kalkulace.
Zlepšit angličtinu na úroveň C.		splněno	Samostatně již vede jednání se zahraničním partnerem na projektu XY, Samostatně již vede jednání se zahraničním partnerem na projektu XY
Kompetence	sebereflexe	hodnocení	poznámky / příklady / argumenty
VÝKONNOST A EFEKTIVITA	2	3	uložené úkoly plní kvalitně a včas, rezerva u neúplně zadaných projektů
ODBORNOST A SEBEROZVOJ	2	1	stále nesložil zkoušku k autorizaci, nemůže vést komplexnější projekty
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI	4	3	rezerva v moderaci výrobních porad
ROZVOJ VZTAHŮ	4	4	oblíbený, empatický, zrealizoval společný výjezd pro tým
INOVATIVNOST	1	2	drobné zlepšení oproti loňsku, podal 2 technické protinávryhy v projektu Alfatex
PROKLIENTSKÁ ORIENTACE	2	2	dobře jedná osobně, ale neumí telefonovat a psát strukturované instrukce mailem, dobře jedná osobně, ale neumí telefonovat a psát strukturované instrukce mailem
Obecná doporučení	POKRAČUJ	ve vstřícnosti a podpoře vůči méně zkušenějšímu kolegovi P.H.	
	PŘESTAŇ	panikařit a zmatkovat před při finalizaci projektů.	
	ZAČNI	včas aktivně upozorňovat na pochybnosti, které máš vůči kvalitě kalkulací.	
Nové rozvojové cíle	Složit úspěšně zkoušku k autorizaci do roka.		
	Zlepšit němčinu na úroveň B a ověřit ji testem v jazykové škole.		
	Předložit do půl roku návrh změny procesu kalkulace zakázek - procesní mapa.		
Souhlasím se zpracováním výše uvedených údajů pro účely personálního řízení společnosti Valbek EU a se stanovenými rozvojovými cíli. Souhlasím se zpracováním výše uvedených údajů pro účely personálního řízení společnosti Valbek EU a se stanovenými rozvojovými cíli.			
Podpis vedoucího:		Podpis zaměstnance:	

sdíleno s HR

nesdíleno s HR

sdíleno s HR

# LEADERSHIP

# Manažer versus leader



## MANAŽER / VEDOUCÍ

- individualista
- rozhodování je silně racionálního charakteru
- pozornost je napnutá na výkon a plnění cílů
- plánuje sám, rozhoduje sám
- nemá důvod ptát se a nevede diskuze
- má potřebu stálé kontroly
- koncentruje se na výsledek, svůj způsob řešení
- jedná pouze způsobem direktu

## LEADER

- intuitivně ovlivňuje kladně práci svých kolegů
- dokáže své podřízené inspirovat a motivovat
- pracuje naplno a jde příkladem
- přizpůsobuje práci lidem, ne lidi práci
- je sám motivován a ví čím
- je osobností s hodnotami
- budí důvěru a nezklame ji
- ptá se PROČ? JAK?



# Jak vede lidi dobrý leader

## KOUČOVÁNÍ:

Vysvětlování  
Ukázky, příklady  
Dotazování na řešení  
Trénování  
Povzbuzování

Podřízený:  
• stále se učí  
• málo sebejistý  
• neumí sám  
• slabý

## PARTICIPACE:

Naslouchání  
Společné řešení  
Vyjednávání  
Diskuse  
Kooperace

Podřízený:  
• schopný  
• nepříliš ochotný  
• nesamostatný  
• nejistý

## DIREKTIVA:

Přikazování  
Kontrola  
Úkoly  
Pravidla, směrnice  
Vedení a formování

Podřízený:  
• nový  
• nejistý  
• neschopný  
• neochotný

## DELEGOVÁNÍ:

Pouze vyžádané rady  
Iniciativa  
Monitorování  
Samostatnost  
Odbornost

Podřízený:  
• schopný  
• ochotný  
• prověřený  
• sebejistý  
• profesionál

Aktivita řízená silně leaderem

Aktivita řízená společně nebo podřízeným

# 13. Pilířů v leadershipu R. Coveye

1. Mluv na rovinu.
2. Demonstruj respekt a úctu k člověku.
3. Buď transparentní.
4. Napravuj křivdy.
5. Ukazuj loajalitu a velkorysost.
6. Dodávej své výsledky.
7. Zlepšuj se také.
8. Buď schopen osobní změny.
9. Praktikuj zodpovědnost.
10. Vyjasňuj očekávání, neboj se konfrontace.
11. Drž své slovo a buď čestný.
12. Naslouchej druhým, dej jim prostor k vyjádření se.
13. Rozšiřuj a podporuj důvěru lidí v lidi.

# Lídrův svět

1. Zkušenosti
2. Informace
3. Intuice
4. Empatie
5. Osobní kvalitní vzory
6. Silná osobnost
7. Vizionářské a kreativní myšlení
8. Schopnost změn
9. Schopnost osobního rozvoje
10. Schopnost udržení mezilidských vztahů
11. Schopnost kvalitní komunikace
12. Osobní kultivace osobnosti
13. Tvorba kvalitního a rozvojového klimatu na pracovišti
14. Osobitost a upřímnost
15. Důvěra v lidi
16. Schopnost vytvořit a udržet důvěru lidí
17. Osobní nadšení
18. Sebereflexe
19. Neustálý přehled ve vývoji svého oboru
20. Soudnost
21. Schopnost nesoudit
22. Holistický přístup k věcem
23. Vlastní hodnotový systém

Přirozený vzor osobnosti.  
Lidé si ho váží za jeho hodnoty.  
Jde příkladem a je profesionál.  
Je vizionář, ale také empaticky sdílí společné cíle.  
Nastavuje dostupné, srozumitelné a smysluplné  
pracovní vize.

# UDRŽITELNÉ DŮSTOJNÉ PRACOVÍŠTĚ

# WIN - WIN

- Způsob rozhodování nebo řešení sporů.
- Označuje takový výsledek, na který jsou schopny přistoupit všechny zúčastněné strany.
- Optimální způsob řešení sporu je dohoda ve smyslu všestranného vítězství, tedy konsenzus.
- Každá ze stran opustí vizi své verze řešení a hledá se průsečík, neboli třetí forma řešení situace.

## WIN - WIN

Neznamená vyhovět ihned.

Hledají se dobrá, dlouhodobá řešení.

Jde o formu vyjednávání a empatie.

Nedominující, diskuzní.

**SHRNUTÍ – DISKUZE – ZÁVĚR**

**DĚKUJI ZA POZORNOST**