

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

## **Řízení a vedení zaměstnanců**

**Studijní opora pro kombinovanou formu studia**

**Garant: Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.**

**Ústav podnikové strategie**

**Katedra managementu**

**Autor: Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.**

# Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky .....	9
2.1	Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje.....	9
2.2	Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití.....	12
2.3	Schopnosti a osobní efektivita pracovníků .....	15
2.4	Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti.....	18
2.5	Pracovní motivace a její druhy.....	21
2.6	Typologie individuální motivace pracovníků .....	23
2.7	Motivační nástroje vedoucího .....	27
2.8	Tvořivost, její význam a rozvoj .....	30
2.9	Emocionální inteligence a její využití při řízení .....	33
2.10	Komunikace vedoucího, zásady přesvědčování a ovlivňování.....	36
2.11	Řídící styly a jejich efektivita .....	39
2.12	Zadávání, delegování a kontrola úkolů .....	43
2.13	Hodnocení a předávání zpětné vazby.....	46
2.14	Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy .....	49
2.15	Situační řízení.....	53
2.16	Vztah řízení a vedení.....	56
2.17	Tvorba a vedení týmů.....	59
2.18	Řízení schůzí a porad .....	62
2.19	Zásady leadershipu.....	65
2.20	Principy a nástroje koučování .....	68
2.21	Osobní problémy zaměstnanců a jejich řešení .....	71
2.22	Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení .....	74
2.23	Stres na pracovišti a jeho prevence .....	77

2.24	Prevence a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců, mobbing a šikana na pracovišti .....	80
2.25	Problémové sklony vedoucích .....	83
2.26	Prevence personálních rizik organizace .....	86
3	Příprava na semináře .....	89
3.1	Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje – rozbor praktického příkladu ..	89
3.2	Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití – řízená diskuse k praktickému příkladu .....	91
3.3	Schopnosti a osobní efektivita pracovníků – analýza osobní efektivity .....	94
3.4	Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti – rozbor příkladu z praxe.....	96
3.5	Motivační nástroje vedoucího – rozbor praktického příkladu .....	99
3.6	Řídící styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu.....	101
3.7	Zadávání, delegování a kontrola úkolů – analýza chybných postupů na základě konkrétních příkladů .....	103
3.8	Hodnocení a předávání zpětné vazby – ukázka příkladu z praxe .....	106
3.9	Tvorba a vedení týmů – analýza praktického příkladu .....	109
3.10	Řízení schůzí a porad – rozbor praktického příkladu.....	111
3.11	Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry.....	113
3.12	Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení – analýza příkladu z praxe .....	115
3.13	Problémové sklony vedoucích – rozbor příkladu z praxe .....	117

# 1 Anotace

Období	4. semestr/ 2. ročník
Název předmětu	<b>Řízení a vedení zaměstnanců</b>
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra managementu
Vyučující (přednášející)	Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na semináře 70 % včetně dalších poznámek garanta předmětu
Rozsah	4/2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Cílem předmětu je seznámit s hlavními principy a nástroji úspěšného řízení a vedení pracovníků v organizacích, které přímo či nepřímo ovlivňují jejich výkon i jednání. K hlavním tématům kurzu patří řídicí styly vedoucího, situační řízení, individuální výkonové předpoklady zaměstnanců, jejich rozdíly a využití, motivační jednání vedoucího, principy leadershipu a koučování, nejčastější psychologické překážky výkonu na straně pracovníků i organizace a prevence personálních rizik.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení, 23.2 chápe výkonové předpoklady pracovníků a jejich využití, 23.3 rozumí osobnostním vlastnostem a postojům pracovníků a jejich vztahu k výkonnosti, 23.4 chápe individuální motivaci pracovníků a její druhy a rozumí motivačním nástrojům vedoucího, 23.5 chápe význam emocionální inteligence a její využití při řízení, 23.6 rozumí zásadám leadershipu, 23.7 zná principy a nástroje koučování, 23.8 umí řešit konflikty na pracovišti, identifikuje problémové sklony vedoucích, 23.9 zvládá prevenci a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců, 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace.

Osnova předmětu	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje. (23.1)</li> <li>2. Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití. (23.2)</li> <li>3. Schopnosti a osobní efektivita pracovníků. (23.3)</li> <li>4. Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti. (23.3)</li> <li>5. Pracovní motivace a její druhy. (23.4)</li> <li>6. Typologie individuální motivace pracovníků. (23.4)</li> <li>7. Motivační nástroje vedoucího. (23.4)</li> <li>8. Tvořivost, její význam a rozvoj. (23.2)</li> <li>9. Emocionální inteligence a její využití při řízení. (23.5)</li> <li>10. Komunikace vedoucího, zásady přesvědčování a ovlivňování. (23.10)</li> <li>11. Řídící styly a jejich efektivita. (23.1)</li> <li>12. Zadávání, delegování a kontrola úkolů. (23.7)</li> <li>13. Hodnocení a předávání zpětné vazby. (23.10)</li> <li>14. Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy. (23.10)</li> <li>15. Situační řízení. (23.1)</li> <li>16. Vztah řízení a vedení. (23.1)</li> <li>17. Tvorba a vedení týmů. (23.1)</li> <li>18. Řízení schůzí a porad. (23.10)</li> <li>19. Zásady leadershipu. (23.6)</li> <li>20. Principy a nástroje koučování. (23.7)</li> <li>21. Osobní problémy zaměstnanců a jejich řešení. (23.9)</li> <li>22. Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení. (23.8)</li> <li>23. Stres na pracovišti a jeho prevence. (23.8)</li> <li>24. Prevence a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců, mobbing a šikana na pracovišti. (23.9)</li> <li>25. Problémové sklony vedoucích. (23.8)</li> <li>26. Prevence personálních rizik organizace. (23.9)</li> </ol> <p><u>Semináře</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje – rozbor praktického příkladu. (23.1)</li> <li>2. Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití – řízená diskuse k praktickému příkladu. (23.2)</li> <li>3. Schopnosti a osobní efektivita pracovníků – analýza osobní efektivity. (23.3)</li> <li>4. Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti – rozbor příkladu z praxe. (23.3)</li> <li>5. Motivační nástroje vedoucího – rozbor praktického příkladu. (23.4)</li> <li>6. Řídící styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu (23.1)</li> <li>7. Zadávání, delegování a kontrola úkolů – analýza chybných postupů na základě konkrétních příkladů. (23.7)</li> <li>8. Hodnocení a předávání zpětné vazby – ukázka příkladu z praxe. (23.10)</li> <li>9. Tvorba a vedení týmů – analýza praktického příkladu. (23.10)</li> <li>10. Řízení schůzí a porad – rozbor praktického příkladu. (23.10)</li> </ol>
-----------------	--

	<p>11. Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry. (23.1)</p> <p>12. Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení – analýza příkladu z praxe. (23.1)</p> <p>13. Problémové sklony vedoucích – rozbor příkladu z praxe. (23.8)</p>																																			
Organizační formy výuky	přednáška, seminář																																			
Komplexní výukové metody	frontální výuka projektová výuka skupinová výuka - kooperace brainstorming kritické myšlení samostatná práce – individuální nebo individualizovaná činnost výuka podporovaná multimediálními technologiemi apod.																																			
Studijní zátěž	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivita</th> <th colspan="2">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th>Prezenční forma</th> <th>Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Příprava na přednášky</td> <td>26</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, cvičení, tutoriál</td> <td>46</td> <td>126</td> </tr> <tr> <td>Příprava seminární práce</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>52</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi</td> <td>26</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>37</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Příprava na prezentaci</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Prezentace</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td><b>Celkem:</b></td> <td><b>208</b></td> <td><b>208</b></td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Příprava na přednášky	26	0	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	126	Příprava seminární práce	15	15	Účast na přednáškách	52		Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24	Příprava na závěrečný test	37	37	Závěrečný test	1	1	Příprava na prezentaci	4	4	Prezentace	1	1	<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>
Aktivita	Počet hodin za semestr																																			
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																																		
Příprava na přednášky	26	0																																		
Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	126																																		
Příprava seminární práce	15	15																																		
Účast na přednáškách	52																																			
Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24																																		
Příprava na závěrečný test	37	37																																		
Závěrečný test	1	1																																		
Příprava na prezentaci	4	4																																		
Prezentace	1	1																																		
<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>																																		
Metody hodnocení a jejich poměr	<p>20 % seminární práce</p> <p>10 % prezentace seminární práce</p> <p>70 % závěrečný test</p>																																			
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Hodnocení předmětu se skládá z průběžného hodnocení (30 – 0 bodů – seminární práce a její prezentace) a z písemné zkoušky (70 – 0 bodů). Celková klasifikace je součtem bodů z průběžného hodnocení a písemné zkoušky. Celková klasifikace předmětu, tj. body z písemné zkoušky (70 - 0) + body z průběžného hodnocení (30 - 0 bodů): A 100 – 90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 – 30, F 29,99 - 0.																																			
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích a cvičeních povinná 70% účast.																																			

Literatura povinná	<p>URBAN, J., 2017. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.</p> <p>URBAN, J., 2017. <i>Psychologie řízení a vedení</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5.</p>
Literatura doporučená	<p>BĚLOHLÁVEK, F., 2016. <i>25 typů lidí - Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat</i>. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.</p>
Webové stránky	<p><a href="http://www2.cipd.co.uk/pm/">http://www2.cipd.co.uk/pm/</a>  <a href="https://hbr.org/">https://hbr.org/</a>  <a href="http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503">http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503</a></p>
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu a přednášející (Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.)</u>  CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. A Code of Ethics as Part of the Ethical Management in Czech Republic Companies. In: <i>Strategic Performance Management. New Conceptss and Contemporary Trends</i>. New York: Nova Science Publishers, 403-411. ISBN 978-1-5361-2682-2.</p> <p>CAHA, Z., 2017. The Education and Development of Company Managers in the Czech Republic and Ukraine. In: <i>Proceedings of the 3rd International Scientific Conference Innovative Economic Symposium: Strategic Partnership in International Trade</i>. České Budějovice: EDP Sciences. ISBN 978-2-7598-9028-6.</p> <p>CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. <i>A Code of Ethics as an Organizational Management Tool and its Use in the Czech Republic</i>. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-50-7.</p> <p>HITKA, M., L. LIŽBETINOVÁ, Z. CAHA a Y. XU, 2016. Facility management - Instrument for the management of support processes for HRM outsourcing. <i>Communications: scientific letters of the University of Žilina</i>. <b>18</b>(2), 38-44. ISSN 1335-4205.</p> <p>CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.</p> <p><u>Cvičící (Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.)</u>  KMECOVÁ, I., 2017. Komunikácia kak značímjyj institút vlijánia na vzaimoatnašénia i praizvadiťelnost' trudá satrudnikov kampánii. <i>Vestnik of Samara State University of Economics</i>. <b>9</b>(155), 80-89. ISSN 1993-0453.</p> <p>KMECOVÁ, I. a R. PÍCHOVÁ, 2017. Analýza manažerských metod a technik jako nástroje pro efektivní řízení lidských zdrojů. <i>Auspicia</i>. <b>14</b>(1), 37-46. ISSN 1214-4967.</p> <p>KMECOVÁ, I., 2017. Průzkum analýzy investic do lidského kapitálu na VŠTE v Českých Budějovicích a Samarské státní ekonomické univerzitě. <i>Media4u Magazine</i>. <b>14</b>(1), 30-34. ISSN 1214-9187.</p>

	<p>KMECOVÁ, I., 2016. Analýza investic do lidského kapitálu. In: <i>Jihočeský kraj v globální ekonomice</i>. Praha: Setoutbooks.cz, 192-196. ISBN 978-80-86277-82-0.</p> <p>KMECOVÁ, I., 2016. Survey analysis of business potencial and aptitude for business. <i>Forum Scientiae Oeconomia</i>. 4(3), 151-162. ISSN 2300-5947.</p>
Témata diplomových prací	<p>Řízení a vedení zaměstnanců ve velké firmě (případová studie)</p> <p>Řízení a vedení zaměstnanců v malém podniku (případová studie)</p> <p>Využití situačního řízení na pracovišti (případová studie)</p>



## 2 Příprava na přednášky

### 2.1 Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje

#### Klíčová slova

Manažerské úkoly a funkce, řízení pracovníků, vedení pracovníků, nástroje řízení, nástroje vedení, rozdíly mezi cíli a nástroji řízení a vedení

#### Cíle kapitoly

Vysvětlit cíle a nástroje řízení a vedení spolupracovníků, objasnit rozdíly mezi řízením a vedením, vysvětlit rozdíly mezi tradičními a moderními úlohami manažerů při řízení lidí.

#### Výstupy z učení

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

#### Abstrakt

Ve své řídicí roli musí manažer zvládat především čtyři tradiční řídicí úkoly či funkce: úkol plánovat práci svého úseku a rozdělovat ji mezi jednotlivé spolupracovníky, zadávat zaměstnancům konkrétní pracovní úkoly a sledovat, koordinovat a kontrolovat jejich plnění. Tyto tradiční řídicí úkoly tvoří základ činnosti každého manažera spojené s řízením lidí; pro úspěšný výkon personálně-manažerské funkce v moderní organizaci však již zpravidla nestačí.

Je tomu tak především proto, že dosáhnout co nejlepšího výkonu zaměstnance a plně využít jeho potenciál již v současných organizacích zpravidla nelze jen přímým řízením, opírajícím se především o příkazy. Vyžaduje vytvořit podmínky, podporující snahu a zájem zaměstnanců odvést co nejlepší práci, ale i pracovní prostředí posilující jejich odpovědnost a iniciativu a stimulující je k dalšímu rozvoji jejich schopností.

Nové funkce managementu spojené s řízením lidí či též nepřímé řídicí nástroje bývají označovány jako vedení. Patří k nim čtyři další a důležité manažerské úkoly, a to úkol motivovat zaměstnance, delegovat jim náročnější a samostatnější úkoly spojené s vyššími pravomocemi a podporovat je v jejich plnění, tj. dbát na jejich další rozvoj. Součástí těchto pracovních povinností vedoucího bývá i řešit další sociální úkoly vedoucí funkce, například pomáhat jim při řešení osobních problémů, bránících jim v plném pracovním nasazení, řešit

konflikty, které mezi pracovníky občas vznikají, působit jako vůdce, dodávajícím práci v organizaci smysl, význam a zdůrazňujícím její hodnoty, a dodávat zaměstnancům, především v krizových situacích, potřebné jistoty.

Rozhodující část úkolů, spojených s průběžným řízením a vedením zaměstnanců, se opírá o sociální či komunikační schopnosti vedoucího, tvořící jeho hlavní řídicí nástroje: o schopnosti sdělovat i získávat informace, přesvědčovat a působit důvěryhodně, motivovat, vést a ovlivňovat ostatní, a to i bez přímého uplatnění pravomocí vedoucího, vyplývajících z jeho pozice v organizaci.

Tak například úloha motivovat a inspirovat zaměstnance spočívá mimo jiné ve schopnosti stanovit motivující cíle, působit osobním příkladem, povzbuzovat odpovědnost, zájem o práci i osobní sebedůvěru zaměstnanců, dávat jim nové podněty apod. Delegování rostoucích pravomocí spočívá ve schopnosti přidělovat zaměstnancům postupně složitější úkoly provázené odpovídajícími možnostmi rozhodovat, umožňovat jim vykonávat významnější a důležitější práci, která přináší zaměstnancům i vyšší uspokojení.

Podporovat zaměstnance v plnění jejich úkolů znamená vytvářet příznivé pracovní prostředí včetně mezilidských vztahů umožňující jim vydat ze sebe to nejlepší, předávat jim informace, které ke své práci potřebují, odstraňovat překážky, které v jejich práci brání, poskytovat jim v případě potřeby nezbytnou podporu a pomoc, aniž by přitom omezoval jejich sebedůvěru apod. Trvalé rozvíjení schopností zaměstnanců se opírá o snahu vedoucích dbát na to, aby se jejich spolupracovníkům dostalo odpovídajícího zaškolení či tréninku, které potřebují k tomu, aby mohli svou práci vykonávat kvalitně a efektivně, o jejich schopnost působit jako kouč apod.

Úspěšné řízení a vedení lidí vyžaduje porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům, charakterizovaným souborem individuálních předpokladů, i jako skupinám či týmům. Ze značné části se proto opírá o poznatky psychologie.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 9-20)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-85)

## **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 8-16)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou tradiční úkoly vedoucího spojené s řízením jeho úseku?
2. Jaké jsou nové úkoly vedoucího spojené s řízením a vedením spolupracovníků?
3. Jaký je rozdíl mezi řízením a vedením?
4. Co znamená zaměstnance motivovat?
5. Co představuje delegování?
6. Co znamená zaměstnance podporovat?
7. Proč je důležité se zaměstnanci trvale komunikovat?
8. Co znamená zaměstnance inspirovat?
9. Jaké znalosti se opírá řízení spolupracovníků?
10. Jaké schopnosti se opírá řízení a vedení zaměstnanců?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.1 Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje – rozbor praktického příkladu

## ***2.2 Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití***

### **Klíčová slova**

Pracovní výkon, výkonové předpoklady pracovníků, hlavní typy výkonových předpokladů, individuální rozdíly ve výkonových předpokladech, využití rozdílů ve výkonových předpokladech

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu individuálních rozdílů ve výkonových předpokladech osob, objasnit hlavní zdroje rozdílů ve výkonových předpokladech pracovníků, vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými typy výkonových předpokladů, objasnit způsoby a možnosti využití rozdílů ve výkonových předpokladech osob.

### **Výstupy z učení**

- 23.2 chápe výkonové předpoklady pracovníků a jejich využití

### **Abstrakt**

Svou výkonností, tedy pracovními výsledky či chováním na pracovišti, se lidé vzájemně liší, a to i tehdy, pokud se podmínky jejich práce či způsob jejich řízení nijak zásadně neodlišují. Množství a kvalita jimi odvedené práce i jejich pracovní jednání či postoje k práci závisí totiž ve značné míře na jejich odlišných osobních výkonových předpokladech.

Některé z těchto předpokladů ovlivňují výkon pracovníků přímo, jiné spíše nepřímo. K těm prvním patří především osobní schopnosti a motivace. V některých případech se k nim však řadí i tak zvaná osobní efektivita, tedy schopnost účelně řídit svou vlastní činnost. Svou roli v rámci těchto předpokladů může hrát i osobní tempo, se kterým jednotliví zaměstnanci svou práci vykonávají. Mnohé profese od pracovníků vyžadují navíc i tvořivost, tedy schopnost uvažovat mimo zaběhnuté rámce, přicházet s novými postupy či odhalovat nové možnosti. K osobním předpokladům, jež pracovní výkonnost ovlivňují spíše nepřímo, patří především osobní či povahové vlastnosti, podmiňující způsob, jakými pracovníci v určitých situacích jednají, i jejich vztahy ke společenskému okolí. Patří k nim například odpovědnost, se kterou svou práci vykonávají, či vstřícnost ke svým spolupracovníkům, například ochota předávat

jim potřebné informace, být jim v případě potřeby ochotni pomoci apod. K podobným předpokladům jako povahové vlastnosti patří i emocionální projevy a reakce, zahrnované zpravidla pod pojem emocionální inteligence. Patří k ní mimo jiné empatie, tj. schopnost porozumět emocím ostatních, například příčinám nespokojenosti zákazníků.

K širší skupině osobních předpokladů, vznikajících na základě osobní motivace a povahových vlastností, patří i postoje k práci či organizaci, ve které pracovník působí. V nepříznivých případech se tyto postoje mohou promítnout i ve sklonu k nežádoucímu či dokonce asociálnímu jednání. Příkladem je sklon nedodržovat požadované postupy, vyvolávat zbytečné konflikty apod.

Význam jednotlivých výkonových předpokladů se pochopitelně u různých profesí liší, a to v závislosti na povaze a specifických nárocích práce. Může se však lišit i v závislosti na tom, nakolik organizace od svých pracovníků očekává, že budou ve své práci postupovat samostatně, tedy bez přímého či trvalého dozoru nadřízeného, nakolik vyžaduje, aby byli schopni rychle zvládat nové úkoly, podílet se na rozhodování apod. K důležitým výkonovým předpokladům může tak například patřit to, jak rychle se pracovníci učí nové postupy (což souvisí s jejich schopnostmi a motivací), nakolik jsou ochotni převzít vyšší odpovědnosti či do jaké míry jsou vstřícní nebo se naopak brání změnám (což vedle jejich schopností a motivace závisí často i na jejich osobních vlastnostech)

Porozumění psychologickým základům, tedy povaze a příčinám rozdílů v pracovních předpokladech jednotlivých zaměstnanců, je důležité pro jejich správný výběr i řízení, především způsob zadávání a kontroly úkolů, jejich motivaci i rozvoj.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-44)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-68)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 15-49)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to pracovní výkon?
2. Co jsou to individuální rozdíly ve výkonu?
3. Jaké jsou hlavní zdroje rozdílů v individuálním výkonu pracovníků?
4. Jaké jsou tradiční úkoly vedoucího spojené s řízením jeho úseku?
5. Co jsou to schopnosti?
6. Jaké jsou hlavní druhy schopností?
7. Co je to individuální motivace?
8. Jak se mohou projevovat rozdíly v individuální motivaci?
9. Co jsou to osobnostní vlastnosti?
10. Co je to kreativita?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.2 Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití – řízená diskuse k praktickému příkladu

## 2.3 Schopnosti a osobní efektivita pracovníků

### Klíčová slova

Schopnosti pracovníků, druhy schopností, rozdíly mezi individuálními schopnostmi, získávání schopností, osobní efektivita, osobní pracovní tempo

### Cíle kapitoly

Vysvětlit povahu a typy schopností ovlivňujících pracovní výkonnosti, objasnit rozdíly mezi pracovními schopnostmi, vysvětlit možnosti rozvoje schopností, objasnit pojme osobní efektivita.

### Výstupy z učení

- 23.3 rozumí osobnostním vlastnostem a postojům pracovníků a jejich vztahu k výkonnosti

### Abstrakt

Individuální *rozdíly ve schopnostech* pracovníků mají pro jejich výkon či výsledky práce u většiny profesí největší význam. Vznikají na základě rozdílných vrozených vloh, ale i odlišných možností či příležitostí k rozvoji zděděných předpokladů, tj. možností učení či tréninku. Míra, ve které jsou jednotlivé schopnosti vrozené či naopak získané (a proto i stupeň, v jakém je lze dále rozvíjet) je však u různých schopností odlišná.

K hlavním úkolům organizace spojeným s výběrem a řízením osob patří proto stanovit, jaké schopnosti zaměstnanců jsou na určitých místech podstatné, jak tyto schopnosti u pracovníků ověřit a jak je dále rozvíjet. Důležité je i chápat, které schopnosti lze rozvíjet snadněji, a u kterých je jejich rozvoj obtížnější, případně dokonce nemožný.

Základní schopnosti pracovníků lze rozdělit do tří širších skupin. Tvoří je schopnosti

- *fyzické*, tj. síla, tělesná koordinace a výdrž, které jsou důležité pro výkon fyzicky náročných činností, a *psychomotorické*, které jsou nezbytné pro dobrou koordinaci smyslových informací a fyzických pohybů. Základní předpoklady pro fyzické i psychomotorické schopnosti jsou vrozené, tyto schopnosti lze však rozvíjet.
- *rozumové*, které jsou předpokladem správného uvažování a tvoří *základ inteligence*,
- *sociální*, potřebné pro úspěšné a efektivní společenské jednání včetně komunikace s ostatními.

Rozdíly v úrovni schopností mezi jednotlivými pracovníky mohou být značné, ne vždy se však musejí plně promítat i v jejich výkonnosti. Souvisí to především s tím, že většina profesí má určité *intelektové optimum*: nižší výkonu v nich dosahují nejen osoby s nižší úrovní rozumových schopností, ale i osoby, jejichž intelektové schopnosti jsou vyšší, než je pro danou profesi či pozici optimální. Vyšší úroveň intelektu, než odpovídá jejím požadavkům, může totiž snižovat jejich motivaci.

Rozumové schopnosti jsou z velké části vrozené. I některé z nich lze však učením či praxí posílit. Jsou předpokladem pro správné uvažování vyžadující analýzu informací, pochopení podstatných vztahů a souvislostí či představivost. Jsou tak důležité především pro řešení nových problémů, ale i schopnost si tato řešení zapamatovat. Vrozené rozumové schopnosti jsou i důležitým předpokladem pro úspěšné učení, a tím i zvládnutí náročnějších tréninkových a rozvojových programů.

Sociální schopnosti jsou předpokladem úspěšné komunikace a jednání s ostatními, a tím i vzájemné spolupráce. Sahají od schopností dávat druhé straně najevo zájem, porozumění a respekt (které zvyšují zájem a ochotu ostatních ke spolupráci), přes schopnost získávat a předávat informace a vyvolávat důvěru až po schopnost získávat ostatní na svou stranu, tj. účinně je přesvědčovat a ovlivňovat, působit na ně vlastním příkladem či vyvolávat u nich sklon k následování, tedy působit jako vůdce.

Sociální schopnosti jsou do značné míry *výsledkem učení či praxe*, jsou však ovlivněny i vrozenými osobními vlastnostmi či povahovými rysy. Důležité jsou především u pracovních míst vyžadujících těsnou spolupráci s ostatními, náročná jednání se zákazníky či partnery firmy a u míst vedoucích. Dobré sociální schopnosti jsou proto vyžadovány například u obchodníků a marketingových specialistů, sociálních pracovníků, učitelů, novinářů, zdravotníků apod.

Výkon pracovníků závisí často i na jejich *osobní efektivitě a pracovním tempu*. *Osobní efektivita* je souborem částečně vrozených, částečně však získaných či naučených schopností a zvyklostí samostatně řídit postup své práce. Lze ji chápat jako schopnost „řídit sebe sama“, tedy naplánovat, rozvrhnout a zorganizovat si svou práci a naplánované kroky a termíny skutečně dodržovat. Náročnost na tuto schopnost je u různých profesí odlišná.



## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-44)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-72)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-68)

## **Kontrolní otázky**

1. Které schopnosti lze snadněji získat?
2. Jak lze nejlépe ověřit úroveň schopností pracovníka?
3. Jaké jsou hlavní druhy rozumových schopností?
4. Pro jaké činnosti jsou důležité rozumové schopnosti?
5. Co je to intelektové optimum profese?
6. K čemu slouží sociální schopnost?
7. Jaké jsou hlavní typy sociálních schopností?
8. V jakých profesích jsou sociální schopnosti důležité?
9. Co je to osobní efektivita?
10. Pro jaké profese je osobní efektivita důležitá?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.3 Schopnosti a osobní efektivita pracovníků – analýza osobní efektivity

## ***2.4 Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti***

### **Klíčová slova**

Osobnostní vlastnosti, druhy osobnostních vlastností, rozdíly v osobnostních vlastnostech, typy osobnosti, vztah osobnostních vlastností a pracovního výkonu, pracovní postoje, vztah pracovních postojů a výkonu

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit pojem a význam osobnostních vlastností, vysvětlit hlavní projevy a rozdíly osobnostních vlastností, objasnit hlavní typy osobnosti, vysvětlit význam a rozdíly pracovních postojů a možnosti jejich změny.

### **Výstupy z učení**

- 23.3 rozumí osobnostním vlastnostem a postojům pracovníků a jejich vztahu k výkonnosti

### **Abstrakt**

Osoby se srovnatelnými schopnostmi či obdobnou motivací vykonávají často tutéž práci odlišně. Některé dokážou pružněji reagovat na změny, jiné se změnám brání, některé se vyznačují odpovědnějším přístupem k plnění úkolů, jiné jsou spolehlivé méně, další se liší tím, nakolik jsou ochotní ke spolupráci s ostatními, jak reagují na určité podněty apod.

Společný základ těchto rozdílů spočívá v osobnosti zaměstnance: v relativně stálých povahových rysech podmiňujících odlišnosti ve způsobech chování i stylu práce. Projevují se i tím, čeho si daná osoba více nebo méně všímá, čemu věnuje svou hlavní pozornost, jaké pocity v ní určité projevy nebo situace vyvolávají, jaké reakce v určitých situacích volí apod. Osobnost člověka ovlivňují zděděné vlastnosti i dlouhodobější vlivy sociálního a kulturního prostředí – výchova a raná sociální zkušenost, vzdělání, profesní příslušnost apod. Vrozené dispozice jsou však pro utváření osobnostních vlastností většinou rozhodující.

K pěti hlavním osobnostním vlastnostem promítajícím se v pracovním jednání patří

- *extroverze či introverze*, tj. míra, ve které má osoba sklon být společenská, družná, hovorná a asertivní, nebo naopak uzavřená, preferující své vnitřní prožitky a úzký okruh sociálních kontaktů,
- *emocionální stabilita nebo naopak labilita*. Odrazem této vlastnosti je, zda nálady a emoce osoby jsou spíše klidné, vyvážené a stálé, nebo zda osoba jeví naopak sklon k výraznějšímu kolísání svých nálad či silnějším, často negativním emocionálním projevům, například úzkostnosti, depresi, hněvu, rozpakům apod.,
- *sklon ke spolupráci a sociální vstřícnosti či naopak sklon k soupeřivosti s ostatními*, odrážející nakolik se osoba vyznačuje důvěrou v ostatní, zdvořilostí, dobrosrdečností, tolerancí či sklonem promíjet, nebo naopak tendencí k soutěživosti, cynismu či podezřívavosti vůči svému společenskému okolí,
- *odpovědnost, svědomitost nebo naopak lehkomyšlnost*, odpovídající tomu, zda se určitá osoba projevuje jako vytrvalá, odpovědná, pracovitá, disciplinovaná, spořádaná a důkladná, nebo naopak spíše chaotická, nedůsledná, se sklonem podléhat náhlým impulsům apod.,
- *otevřenost vůči nové zkušenosti nebo naopak obava ze změn*. Tento osobnostní rys charakterizuje zájem a ochotu pracovníka zkoušet a zvažovat nové postupy či myšlenky, projevovat zvědavost, být názorově otevřený a tolerantní, nebo se naopak projevovat sklonem k opatrnosti, konzervatismu, tendencí preferovat věci známé a předvídatelné apod.

Osobnostní vlastnosti zaměstnanců ovlivňují jejich pracovní postoje. Ty se promítají se v jejich rozdílném přístupu k práci, spolupracovníkům, k vlastní profesi či organizaci jako celku a jejich odrazem jsou odlišné reakce na určité pracovní situace. Pozitivní pracovní postoje jsou důležité především u míst vyznačujících se složitějšími a samostatnějšími úkoly. Patří k nim především vytrvalost, iniciativa a vstřícné sociální chování.

I když pracovní postoje souvisí s osobnostními vlastnostmi, lze je do určité míry, ovlivňovat. Snahou organizace by proto mělo být podporovat pozitivní pracovní postoje zaměstnanců. Nástroji k tomu jsou *styl řízení a jednání nadřízených*, ale i další *podmínky pracoviště*, především vztahy na pracovišti a způsob hodnocení a odměňování pracovníků, komunikace vedení firmy se zaměstnanci apod.

K postojům, které vedoucí může ovlivnit svým jednáním nebo vhodnými nástroji posílit, patří například *zájem o plnění úkolů, postoj ke změnám na pracovišti, zájem o učení se novým věcem* apod.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-44)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-72)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 25-67)

## **Kontrolní otázky**

1. Co jsou to osobnostní vlastnosti?
2. Čím se osobnostní vlastnosti vyznačují?
3. Co jsou to tzv. bipolární vlastnosti?
4. V jakých oblastech se osobnostní vlastnosti projevují?
5. Jaké jsou hlavní druhy osobnostních vlastností?
6. Které z osobnostních vlastností jsou nejdůležitější pro výkonnost?
7. Co jsou to osobnostní typy?
8. Co jsou to pracovní postoje?
9. O jaké osobní předpoklady se pracovní postoje opírají? Jaké jsou hlavní druhy pozitivních pracovních postojů?
10. Jak je možné posilovat pozitivní pracovní postoje?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.4 Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti – rozbor příkladu z praxe

## ***2.5 Pracovní motivace a její druhy***

### **Klíčová slova**

Pracovní motivace, typy motivace, motivační faktory, nástroje motivace, zvyšování motivace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit faktory a nástroje pracovní motivace, objasnit hlavní teorie pracovní motivace, vysvětlit rozdíly v pracovní motivaci jednotlivců, vysvětlit možnosti a způsoby zvýšení pracovní motivace, objasnit vztah mezi pracovní spokojeností a motivací, vysvětlit nejčastější příčiny demotivace v práci.

### **Výstupy z učení**

- 23.4 chápe individuální motivaci pracovníků a její druhy a rozumí motivačním nástrojům vedoucího

### **Abstrakt**

Okolností ovlivňujících pracovní motivaci, tedy zájem o práci a její výsledky, pracovní úsilí, nasazení či odpovědnost, existuje velká řada. Mohou ji ovlivňovat příznivě i nepříznivě. Společným znakem těchto okolností, označovaných jako motivační faktory, je, že uspokojují určité potřeby pracovníků, a vyvolávají tak jejich spokojenost, nebo jejich uspokojování naopak brání, a vedou tak k jejich nespokojenosti.

Většina pracovní činnosti je přitom činností motivovanou: je vedena představou, že jejím vykonáním si pracovník uspokojí určité potřeby, případně představou, že pokud by ji nevykonal, uspokojení svých potřeb nedosáhne.

Faktory pracovní motivace lze na základě jejich povahy i způsobu působení rozdělit do určitých skupin. Uplatnit lze třídění hierarchické, členící motivační faktory podle toho, jak silně na pracovníka působí, třídění na faktory vnitřní a vnější, vycházející z toho, zda motivačně působí práce jako taková nebo naopak to, co zaměstnanec za ni získá, a na faktory hmotné a nehmotné.

Rozlišení motivačních faktorů na vnitřní a vnější pohlíží na motivaci jako na proces. K vnitřním faktorům motivace zahrnuje ty, které souvisejí s prací jako takovou: jde o potřeby,

které si lidé uspokojují již při samotném výkonu své práce. Vnější motivační faktory jsou tvořeny tím, co za provedení práce získávají.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-44)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-72)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 13-54)

## **Kontrolní otázky**

1. Na čem je založena pracovní motivace?
2. Co jsou to motivační faktory?
3. Jaké jsou hlavní druhy motivačních faktorů?
4. Co konstatuje Maslowova teorie motivace?
5. Co říká Herzbergova teorie motivace?
6. Proč je Herzbergova teorie označována jako dvoufaktorová?
7. Jaký je rozdíl mezi motivací a spokojeností?
8. Jak jsou hlavní motivační nástroje vedoucího?
9. Jak lze zaměstnance motivovat při zadání úkolu?
10. V čem spočívají hlavní příčiny demotivace?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.5 Motivační nástroje vedoucího – rozbor praktického příkladu

## 2.6 Typologie individuální motivace pracovníků

### Klíčová slova

Individuální motivace pracovníků, typy individuální motivace, motivace pracovníků, individuální nástroje pracovní motivace

### Cíle kapitoly

Vysvětlit hlavní individuální typy pracovní motivace jejich rozdíly, objasnit hlavní faktory motivující zaměstnance s určitou individuální motivací, vysvětlit motivační nástroje vedoucího ve vztahu k jednotlivým typům motivace, objasnit demotivační faktory působící na jednotlivé motivační typy pracovníků.

### Výstupy z učení

- 23.4 chápe individuální motivaci pracovníků a její druhy a rozumí motivačním nástrojům vedoucího

### Abstrakt

Rozpoznání individuálního motivačního profilu pracovníka, tedy odhalení, které motivační faktory na ně působí silněji a které méně, je klíčem k jeho motivaci. Je důležité pro pochopení, jaké typy úkolů plní raději (a proto většinou i lépe), jak jej nejlépe ocenit, na co jej pro posílení jeho motivace upozornit, jak mu předávat zpětnou vazbu nebo jakou reakci lze od něj v různých situacích očekávat. Je však důležité i pro posouzení jeho celkové vhodnosti pro dané pracoviště.

Rozdíly v motivaci pracovníků souvisejí s jejich osobními vlastnostmi, mírou uspokojení jejich potřeb, ale i zkušenostmi, věkem či životní fází. Projevují tím, že některé z potřeb, u nich převládají nad jinými. Na možnost jejich uspokojení reagují silněji, a pokud uspokojeny nejsou, jsou nespokojenější než ostatní.

Je-li převládání určitých potřeb výrazné, lze hovořit o převažujícím typu individuální pracovní motivace. Hlavní typy osobní motivace lze rozdělit do sedmi skupin. Patří k nim

- *výrazná finanční či materiální motivace*. Osoby, u kterých tato motivace dominuje, většinou není obtížné rozpoznat. Jejich vztah k práci samotné je vlažný a spíše účelový, v extrémním případě cynický: chápou ji jen jako příležitost k výdělku. O to více se zajímají se o nejrůznější finanční požitky, které zaměstnání přináší (mzdu,

odměny a další výhody), o to, jak by mohli dosáhnout vyšší mzdy, kolik si vydělají ostatní, na co by si mohli přijít, pokud by vykonali určitý mimořádný úkol, zda jejich dobré hodnocení zvýší naději na zvýšení platu apod. Finanční odměnu zpravidla vyžadují za každou práci navíc.

- *motivace založená na zajímavosti práce.* Osoby s touto motivací jejich práce zajímá a baví, protože odpovídá jejich zájmům i schopnostem, případně proto, že jim vyhovuje sociální prostředí jejich pracoviště. Na pracovišti bývají často označováni jako „srdcaři“. Svou práci chtějí vykonávat dobře, nebývají však příliš ambiciózní – jsou spokojeni tam, kde jsou.
- *výkonová motivace.* Pracovníci spadající do této skupiny mají zvýšenou potřebu úspěchu a dosažení co nejlepšího výsledku, například vyřešení určitého složitějšího problému, překonání překážek apod. Společným jmenovatelem jejich motivace bývá zvýšená snaha posílit si vlastní sebevědomí.

Osoby se silnou výkonovou motivací charakterizuje proto nejen zájem o práci jako takovou, ale především snaha dokázat si, že jsou ve své práci dobří. Vyhledávají proto náročnější úkoly, snaží se získávat nové schopnosti, reagují na výzvu, kterou práce nebo úkol přinášejí, a často mají i sklon soutěžit s ostatními. Ve snaze dokázat své schopnosti bývají ochotni pracovat bez ohledu na úsilí a čas.

- *motivace založená na osobní či odborné pověsti.* Pracovníci tohoto typu se vyznačují zvýšenou potřebou společenského nebo profesního ocenění, upoutání pozornosti či zviditelnění. Snaží se proto získat chválu a uznání, zajímají se o dojem, který ve svém okolí vytvářejí, a jsou zvýšeně citliví vůči názorům a hodnocením ostatních. K příznakům této motivace patří proto i časté dotazy na hodnocení vlastní práce, sklon vyprávět o svých úspěších či věnovat pozornost tomu, kdo bude za vykonanou práci pochválen.
- *motivace vycházející ze společenského významu práce.* K pracovníkům této skupiny patří osoby se zvýšenou potřebu vykonávat práci mající širší společenský smysl. K projevům této motivace patří sklon pracovat s výrazným nasazením především v podmínkách, kdy zadaný úkol je společensky důležitý a zaměstnanec jeho významu věří.
- *motivace opírající se o potřebu moci.* Pro osoby s touto motivací je důležitá možnost prosazovat svůj názor a rozhodovat, a to nejen o práci samotné, ale i ostatních osobách na pracovišti. Osoby se zvýšenou potřebou moci mají silnější sklon kontrolovat a ovlivňovat ostatní, ale i dávat jim najevo svou převahu či zdůrazňovat



svůj společenský statut. Rádi proto hovoří jménem skupiny či snaží se ostatní přesvědčit o svém názoru. Jsou vhodní v situacích, kdy je ostatní třeba přesvědčit a není prostor pro kompromis.

- *motivace založená na potřebě sounáležitosti.* Osoby s touto motivací se projevují silnou potřebou být členem skupiny či organizace. Na rozdíl od předchozí kategorie jim není na obtíž se požadavkům své skupiny nebo organizace podřizovat. Chtějí být oblíbení a spolupracovat s ostatními a nemají sklon ani zájem s nimi soutěžit. Vyskytnou-li se v jejich pracovní skupině problémy, mají potřebu je co nejrychleji vyřešit. V jejich práci je motivuje nejen možnost spolupracovat s ostatními, ale i udržovat s nimi dobré vztahy.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11- 44)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení.* Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-72)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 15-76)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to individuální motivační profil?
2. Jaké jsou hlavní typy individuální pracovní motivace?
3. Co charakterizuje pracovníky s výraznou finanční motivací?
4. Co charakterizuje pracovníky s výraznou výkonovou motivací?
5. Co charakterizuje pracovníky s výraznou motivací týkající se zajímavosti jejich práce?
6. Co charakterizuje pracovníky s výraznou motivací založenou na potřebě moci?
7. Co charakterizuje pracovníky s výraznou motivací založenou na společenském významu práce?
8. Co charakterizuje pracovníky s výraznou potřebou osobní a odborné pověsti?
9. Co charakterizuje pracovníky s výraznou potřebou příslušnosti ke skupině?

10. Jakými nástroji lze jednotlivé typy pracovníky lišící se svou motivací stimulovat?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.5 Motivační nástroje vedoucího – rozbor praktického příkladu

## ***2.7 Motivační nástroje vedoucího***

### **Klíčová slova**

Pracovní motivace, motivace zaměstnanců, motivační nástroje, motivační nástroje nadřízeného, motivační jednání vedoucího

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit motivační nástroje v rukou vedoucího, objasnit hlavní zásady motivačního jednání vedoucích, vysvětlit motivační nástroje vedoucího při zadání úkolů, vysvětlit motivační nástroje vedoucího při průběžném řízení a vedení spolupracovníků, vysvětlit nejčastější jednání vedoucího vyvolávající demotivaci zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 23.4 chápe individuální motivaci pracovníků a její druhy a rozumí motivačním nástrojům vedoucího

### **Abstrakt**

Motivační faktory působí především tehdy, vedou-li k okamžitému uspokojení potřeb, tj. přicházejí-li co nejdříve poté, kdy pracovník vykonal určitou činnost. Tuto okolnost je třeba při používání motivačních nástrojů respektovat.

V praxi většinou platí, že finanční odměňování svých spolupracovníků nemají jejich vedoucí plně pod kontrolou. Platí to především v tom smyslu, že je nemohou odměnit hned. To však neznamená, že by k jejich okamžité motivaci neměli jiné nástroje, opírající se o faktory nefinanční nebo vnitřní povahy.

K těm nejdůležitějším patří způsob zadávání pracovních úkolů a jejich kontroly, včasná a vhodně předávaná zpětná vazba, pochvala a uznání, delegování vyšších pravomocí, ale i vyšší pozornost věnovaná průměrným pracovníkům.

Výchozím motivačním nástrojem vedoucího je způsob zadání úkolu. Rozhoduje o tom, jak jej pracovník přijme i jak kvalitně ho vykoná.

Zájem zaměstnance o správné provedení úkolu i úsilí, které mu věnuje, závisí především na čtyřech okolnostech. Patří k nim

- jasné vysvětlení očekávaných výsledků, které by měl zadávaný úkol přinést,
- vyjádření důvěry, že pracovník úkol vykoná úspěšně,

- možnost zaměstnanců se na stanovení úkolu podílet,
- zdůraznění významu úkolu, a to pro organizaci i zaměstnance osobně.

Kontrola – či vědomí, že práce bude kontrolována – je však i důležitým prostředkem motivace. Má-li vedoucí zvyk zadané úkoly osobně kontrolovat, věnují jim zaměstnanci vyšší pozornost. A naopak, je-li pravděpodobné, že je kontrolovat nebude, mají sklon je vykonávat méně odpovědně a jejich plnění odkládat, někdy i trvale.

K posílení motivační funkce kontroly slouží především

- upozorňování na to, že kontrola bude prováděna,
- stanovení dílčích kontrolních bodů, a to zejména v případě úkolů delších,
- zaznamenávání stanovených úkolů včetně termínů jejich dokončení před zraky osob, kterým byly zadány,
- stanovení jasných kritérií, podle kterých bude kontrola prováděna.

Motivační působení kontroly je však založeno i na tom, že kontrola není chápána jako projev nedůvěry ve schopnosti zaměstnance. Její vykonávání by proto nemělo tak působit. Neměla by být ani vedena snahou hledat chyby za každou cenu.

Zpětnovazební hodnocení, vycházející z kontroly práce, by se mělo opírat o dvě pravidla: mělo být poskytováno okamžitě a být co nejkonkrétnější.

V případě kritického hodnocení by navíc mělo být vedeno snahou zabránit nepříznivým emocím či odmítavým reakcím kritizovaného. Jeho součástí by měla být i pomoc najít z jeho situace východiska.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-94)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-154)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní motivační nástroje přímého nadřízeného?
2. Jaké jsou hlavní motivační nástroje vedoucího při zadání úkolů?
3. Proč je pro motivaci důležité konkrétní zadání úkolů?
4. Proč je důležité vysvětlení významu úkolů?
5. Jak lze při zadání úkolu využít výkonovou motivaci zaměstnance?
6. Co jsou to osobní důvody zaměstnance, proč by měl úkol provést správně?
7. Proč je důležitá možnost zaměstnance se na zadání úkolu podílet?
8. Jaký je motivační význam kontroly?
9. Jaké jsou hlavní motivační zásady kontroly?
10. Jak by měla být předávána zpětná vazba, aby neničila motivaci zaměstnanců?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.5 Motivační nástroje vedoucího – rozbor praktického příkladu

## ***2.8 Tvořivost, její význam a rozvoj***

### **Klíčová slova**

Osobní předpoklady zaměstnanců, tvořivost, uplatnění tvořivosti, podpora tvořivosti, tvořivost ve skupině, brainstorming

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu a význam tvořivosti jako jednoho z osobních předpokladů zaměstnanců, vysvětlit vztah mezi tvořivostí a osobními vlastnostmi zaměstnanců, objasnit význam tvořivosti pro podnikové inovace, vysvětlit vztah mezi řídicím stylem a tvořivostí zaměstnanců, objasnit cílené nástroje na podporu tvořivosti pracovníků.

### **Výstupy z učení**

- 23.2 chápe výkonové předpoklady pracovníků a jejich využití

### **Abstrakt**

Tvořivostí zaměstnanců je jejich schopnost a zájem přicházet s novými a originálními nápady, alternativními postupy nebo jinými způsoby pohledu na věc. Kreativita je proto pro organizaci důležitá: šetří čas i finanční zdroje a vytváří nové příležitosti.

Organizace, jejichž úspěšnost je na kreativitě, projevující se schopností měnit pracovní postupy, přicházet s novými výrobky, službami či dokonce strategiemi, založena, by měly tvořivé zaměstnance (či zaměstnance uvažující s vyšší mírou kreativity než ostatní) vyhledávat a jejich schopnost přicházet s novými přístupy cíleně podporovat, například vyšší osobní samostatností či samostatnější týmovou práci. Kreativní a inovativní jednání organizace, které je v konkurenčním a rychle se měnícím prostředí většinou nezbytné, začíná totiž kreativitou jednotlivých osob.

Hodnocení uchazečů na kvalifikované pozice (včetně kandidátů na vedoucí pozice, u kterých by se vzhledem k jejich vlivu měla osobní kreativita uplatňovat nejvíce) je přesto v organizacích tradičně založeno především na posouzení jejich zkušeností, případně analytických schopností, resp. schopnosti logického uvažování. Hodnocení schopností osobní imaginace a dalších předpokladů osobní kreativity je podstatně méně obvyklé.

Vyšší úroveň kreativity je požadována především v oblastech umění, designu, médií, uměleckých řemesel apod., ale i marketingu, tvorby strategie, výzkumu a vývoje či v některých oblastech vzdělávání.

Předpokladem vyšší kreativity či sklonu k inovacím jsou zpravidla určité osobnostní vlastnosti – širší zájmy a vnitřní motivace, představivost a otevřenost k novým zkušenostem, ale i vyšší osobní energie, nezávislost úsudku, silná sebedůvěra, vyšší ambice a nekonvenční uvažování. S kreativitou souvisí i rozumové schopnosti – především schopnosti tzv. divergentního a konvergentního myšlení. Divergentní uvažování spočívá ve schopnosti vyhledávat rozdíly mezi různými situacemi, konvergentní uvažování ve schopnosti vyhledávat jejich podobnosti.

Kreativita na pracovišti zdokonaluje pracovní postupy, zlepšuje produkty a služby i obchodní praktiky nebo přístupy k zákazníkům. Většina firem se proto bez ní neobejde. Jen málokdy však své zaměstnance podle ní hodnotí a vybírá.

Ke kreativitě nelze sebe sama ani druhé přinutit, lze ji však posílit. Předpokladem je uvědomit si, co jí brání. Co kreativitě brání, je nejčastěji rutina – tendence řešit problémy, překonávat překážky či provádět určité činnosti stále stejně.

Problémy s kreativitou mají tak často i lidé velmi houževnatí. Narazí-li na překážku, snaží se ji překonat zvýšeným úsilím. Doufají, že jejich nasazení jim dříve či později přinese ovoce, a vycházejí z toho, že pokud určité postupy fungovaly v minulosti, není důvod je opouštět.

Kreativita je totiž spíše, než s nasazením spojená s úhlem pohledu či schopností jeho změny. Tedy se schopností dívat se na totéž jako ostatní, avšak vidět něco jiného. Kreativní řešení tak často vznikají spíše spontánně a nenadále, občas i tehdy, pokud o ně vědomě neusilujeme. Kreativitu lze však přesto posílit. K hlavním cíleným nástrojům podpory kreativity na pracovišti slouží brainstorming a další metody, které na něj navazují (metod šesti klobouků apod.).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-72)

## **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 13-143)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to kreativita a jaký je její význam na pracovišti?
2. Jaké osobní vlastnosti a zájmy kreativitu podporují?
3. Co kreativitě brání?
4. Jaký způsob řízení zaměstnanců přispívá jejich kreativitě?
5. Jakými řídicími nástroji může vedoucí kreativitu zaměstnanců posílit?
6. Jaký způsob řízení zaměstnanců kreativitě brání?
7. Na čem jsou založeny cílené nástroje na podporu kreativity?
8. V čem spočívá brainstorming?
9. Na co se může zaměřit brainstorming?
10. Jak je třeba brainstorming zaměstnancům vysvětlit?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.6 Řídicí styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu



## ***2.9 Emocionální inteligence a její využití při řízení***

### **Klíčová slova**

Emocionální inteligence, složky emocionální inteligence, projevy emocionální inteligence, uplatnění emocionální inteligence v práci a řízení, rozvoj emocionální inteligence

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit podstatu a význam emocionální inteligence, objasnit složky a projevy emocionální inteligence, vysvětlit význam emocionální inteligence v práci a řízení zaměstnanců, objasnit možnosti rozvoje emocionální inteligence.

### **Výstupy z učení**

- 23.5 chápe význam emocionální inteligence a její využití při řízení

### **Abstrakt**

Emocionální inteligence je schopností využívat emoce k řešení problémů a efektivnímu jednání. Její význam a využití se vztahuje jak k úspěšnému řízení vlastního jednání, tak k ovlivňování mezilidských vztahů.

Podobně jako rozumovou inteligenci lze i emocionální inteligenci dělit na určité složky. V případě emocionální inteligenci jde o dělení do pěti hlavních komponent. Patří k nim schopnosti:

- *uvědomovat si vlastní emoce*, tj. rozumět vlastním pocitům a náladám. Jde o schopnost, která pomáhá při řízení sebe sama, je však i předpokladem pro porozumění či předvídání emocí ostatních.
- *kontrolovat vlastní emoce*. Úplná kontrola vlastních emocí zpravidla není možná ani žádoucí. Projevem emocionální inteligence je však schopnost snížit jejich negativní vliv na vlastní chování a podporovat emoce, jejichž dopad na vlastní jednání je naopak pozitivní. Předpokladem je schopnost rozlišovat situace, ve kterých je vhodné emoce vyjadřovat a ve kterých je vhodnější je tlumit.

V pracovní i řídicí praxi je důležitá zejména schopnost kontrolovat emoce negativní, resp. nepříjemné (smutek nebo strach) a impulzivní (hněv, zlost, vztek, agresivitu), a schopnost tlumit emoce bránící osobní koncentraci.

- *motivovat sebe sama.* Jde jak o schopnost potlačovat emoce, které vlastní aktivitu oslabující (jde o tzv. astenické emoce, například pocity obav, nejistoty nebo únavy, vznikající například pod vlivem neúspěchu), ale i aktivně si navozovat emoce posilující, tzv. stenické, které vlastní motivaci udržují či podporují. Příkladem je schopnost udržovat si optimistickou náladu i v situaci, kdy se práce nedaří, bránit se sklonu k odkládání nepříjemných činností apod. Osoby nadané touto emocionální schopností jsou zpravidla výkonnější, vytrvalejší i iniciativnější.
- *empatie, tj. rozpoznání a pochopení emocí a zájmů ostatních.* Vychází ze schopnosti identifikovat se s ostatními a pochopit jejich pocity, mimo jiné na základě schopnosti rozpomenout se na vlastní emoce v podobné situaci a „vidět věci očima druhých“. Příkladem může být schopnost vnímat obavy druhé strany a rozumět jejich příčinám.
- *ovlivňování či „řízení“ emocí ostatních.* Jde o schopnost, která z empatie vychází. Projevuje se schopností přispívat k dobrým pocitům ostatních, například posilovat jejich pocit sebedůvěry, vytvářet a udržovat přátelské vztahy, působit vlastním příkladem, úspěšně vyjednávat, přesvědčovat či řešit konflikty apod.

Důležitým předpokladem výkonnosti je emocionální inteligence především u míst řídicích. Pro bezprostřední řízení a vedení spolupracovníků jsou významné především schopnosti chápat a předvídat jejich emoce, tj. schopnost empatie, dávat jim najevo zájem, porozumění a respekt, které zvyšují ochotu ke spolupráci, a vyvolávat důvěru, jistotu a optimismus ve vztahu do budoucna, a tím sklon k následování, tj. působit jako vůdce.

Pro efektivní řízení lidí je důležitá kombinace důslednosti a empatie: orientace na splnění úkolů provázená udržováním dobrých vztahů. Schopnost vedoucího rozpoznávat emoce ostatních, naslouchat jejich názorům a chápat jejich potřeby či obavy zlepšuje především jeho schopnost podporovat motivaci, předávat zpětnou vazbu i podporovat svou přesvědčivost a důvěryhodnost.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 61-72)

## **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-146)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to emocionální inteligence?
2. Jaké jsou hlavní složky emocionální inteligence?
3. K čemu je důležitá schopnost rozpoznávat vlastní emoce?
4. Co je to empatie?
5. K čemu je důležitá schopnost kontrolovat vlastní emoce?
6. Co je to a k čemu je důležitá schopnost motivovat sebe sama?
7. Co je to a k čemu je důležitá schopnost ovlivňovat emoce ostatních?
8. Jak se uplatňuje emocionální inteligence v řízení?
9. K jakým řídicím činnostem je důležitá emocionální inteligence?
10. Jak se v práci a řízení projevuje nedostatek emocionální inteligence?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.6 Řídicí styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu

## ***2.10 Komunikace vedoucího, zásady přesvědčování a ovlivňování***

### **Klíčová slova**

Vedení pracovníků, manažerská komunikace, cíle a nástroje komunikace vedoucího, zásady úspěšné komunikace, přesvědčování zaměstnanců, ovlivňování zaměstnanců, přesvědčování metodou „push“ a „pull“

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam, cíle a nástroje manažerské komunikace, objasnit předpoklady úspěšné komunikace, vysvětlit předpoklady důvěryhodnosti a přesvědčivosti vedoucího, objasnit komunikační metody posilující přesvědčivost v komunikaci.

### **Výstupy z učení**

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

### **Abstrakt**

Schopnost komunikovat je základem úspěšného řízení. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí, co přesně se od nich očekává, jak nejlépe mohou přispět ke zlepšení své práce nebo co je pro spokojenost zákazníků jejich organizace nejdůležitější. Jejich výkonnost či výsledky v důsledku toho zaostávají za jejich potenciálem. Schopnosti efektivně komunikovat – předávat informace, naslouchat ostatním, přesvědčovat je, a získávat pro cíle organizace – však nejsou zdaleka samozřejmé. Mnohdy (aniž si to uvědomují) je postrádají i dlouholetí vedoucí.

Důležitým úkolem vedoucího je i schopnost překonávat bariéry, které jeho spolupracovníkům brání, aby s ním komunikovali otevřeně. Často jde především o schopnost naslouchat, dávat najevo zájem o názory ostatních a povzbuzovat je k jejich vyjádření. Získání informací od zaměstnanců se mnohdy předpokladem k objevení latentních problémů organizace a jejich včasnému řešení. Lepší naslouchání zaměstnancům může objevit i nové možnosti, které se před organizací otevírají.

Neméně důležitým předpokladem řízení je schopnost přesvědčovat, a tak získávat ostatní pro společné cíle. Je důležitá především při prosazování nových řešení a urychlování

nezbytných změn. Motivovat zaměstnance k činnosti, o jejíž správnosti nebo oprávněnosti nejsou zcela přesvědčeni (protože se jejich vedoucí o to nepokusil nebo se mu to nepodařilo), je zpravidla nejen obtížnější, ale i časově či finančně nákladnější, než pokud přesvědčení jsou. Motivace k jednání, o kterém zaměstnanci nejsou zcela přesvědčeni, bývá navíc méně trvalá.

Principy úspěšné a přesvědčivé komunikace vedoucího je účelné je rozdělit do tří skupin. Do první patří zásady *komunikace s jednotlivci nebo malými skupinami*, do druhé *zásady komunikace s většími počty zaměstnanců včetně zásad úspěšného vedení schůzí a porad*. Do třetí spadají *zásady týkající se písemných sdělení*.

Schopnost přesvědčivě komunikovat s jednotlivci nebo menšími skupinami se neopírá jen o schopnost předkládat racionální argumenty. Důležitá je i schopnost uplatnit či respektovat emocionální aspekty komunikace, a to především tehdy, je-li pro přesvědčení třeba překonat obavy či nedůvěru druhé strany.

Přesvědčivá komunikace se opírá o pět hlavních předpokladů. Patří k nim schopnosti

- působit *důvěryhodně*,
- prezentovat názory nebo stanoviska, pro které chceme ostatní získat, způsobem, který *zdůrazňuje společné zájmy* obou stran,
- posilovat svá stanoviska a názory *příklady*,
- navázat s osobami, se kterými komunikujeme, *emocionální kontakt*
- být ochoten druhé straně *naslouchat* a přijmout řešení mající povahu (předem připraveného) *kompromisu*.

Osobní důvěryhodnost je prvním předpokladem každé úspěšné komunikace. Snažíme-li se (kohokoli) přesvědčit o svém názoru nebo požadavku, musíme počítat s tím, že si dříve či později položí otázku, do jaké míry lze našim názorům důvěřovat. V praxi se přitom často ukazuje, že lidé včetně vedoucích svou důvěryhodnost přeceňují.

Důvěryhodnost na pracovišti vyrůstá ze dvou základních zdrojů: ověřených *odborných znalostí a zkušeností* dané osoby a jejich vztahů s ostatními. Za důvěryhodné jsou považováni ti, kteří za sebou mají historii zdravého úsudku a pracovních úspěchů, kteří však současně prokázali, že umějí naslouchat a pomáhat ostatním, respektovat jejich zájmy a dodržovat své sliby. Jsou to zpravidla osoby emocionálně stabilní, nepodléhající náladovým výkyvům, známé jako poctivé a spolehlivé. Názorům těchto osob jsou ostatní často ochotni naslouchat i tehdy, když se na první pohled zdají být nepřesvědčivé.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní cíle komunikace?
2. Jaké jsou hlavní komunikační úkoly vedoucího?
3. Proč je komunikace vedoucího důležitá?
4. Co je předpokladem úspěšné komunikace vedoucího?
5. Jaké jsou předpoklady důvěryhodnosti vedoucího?
6. Jaké jsou hlavní zásady přesvědčivosti?
7. Jaký je význam naslouchání při komunikaci?
8. Jaké jsou hlavní komunikační bariéry na straně zaměstnanců?
9. Jaké jsou hlavní komunikační bariéry na straně vedoucích?
10. Jaké jsou předpoklady úspěšné komunikace při veřejných vystoupeních?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.6 Řídící styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu

## ***2.11 Řídící styly a jejich efektivita***

### **Klíčová slova**

Řídící styl, hlavní druhy řídicích stylů, teorie X a Y, direktivní řídicí styl, autokratický řídicí styl, participativní řídicí styl, liberální řídicí styl, efektivita řídicích stylů

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu a rozdíly hlavních řídicích stylů, vysvětlit silné a slabé stránky jednotlivých řídicích stylů, objasnit předpoklady účinnosti a vhodnosti jednotlivých řídicích stylů, vysvětlit pojem osobní řídicí styl vedoucího.

### **Výstupy z učení**

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

### **Abstrakt**

Styl řízení představuje převažující způsob jednání vedoucích zaměstnanců, resp. vedení organizace se zaměstnanci, projevující se především způsobem zadávání a kontroly pracovních úkolů, způsobem rozhodování, informováním zaměstnanců, rozšířením byrokratických prvků, sociálním odstupem mezi zaměstnanci a manažery, zájmem organizace o potřeby a požadavky zaměstnanců, rozsahem zaměstnaneckých práv v organizaci, respektem vůči zaměstnancům apod.

Řídící styl vedoucích vychází často z jejich osobnosti či osobních zvyklostí, tedy povahových rysů, ale i získaných či převzatých názorů a přesvědčení. Jde-li o řídicí styl, který uplatňují trvale, tedy bez ohledu na potřeby situace, hovoříme o tzv. osobním řídicím stylu. Jde zpravidla o sklon uplatňovat direktivní, participativní nebo liberální styl řízení, které se mohou opírat o tzv. Teorii X a Y

Teorie X stojí v pozadí direktivního stylu řízení. Vychází z předpokladu vedoucího, že zaměstnanci jsou až na výjimky „od přírody“ líní, nemají velké ambice, vyhýbají se odpovědnosti, a k výkonnosti proto musejí být donuceni, buď na základě odměny, nebo obav z trestu. Charakteristickým projevem direktivní řízení, založeného na těchto předpokladech, je tendence vedoucího rozhodovat téměř vždy sám, bez konzultace se svými spolupracovníky.

Direktivní řízení, opírající se autokratické rozhodování a hrozby sankcemi, může mít své opodstatnění. Týká se to především situací, kdy firmě hrozí akutní nebezpečí a je třeba, aby zaměstnanci provedli určité úkoly bezodkladně. Může být namístě i tehdy, kdy jejich schopnosti či zkušenosti jsou velmi omezené a jejich vnitřní motivace slabá. Vyšší opodstatnění má tento řídicí styl zpravidla i tehdy, jsou-li pracovní postupy v organizaci přesně stanoveny a většina zaměstnanců vykonává manuální činnost, kterou není žádoucí nijak zdokonalovat či měnit.

V ostatních případech však tento styl většinou příliš účinný není. Nepodporuje zájem zaměstnanců o práci (často mu spíše brání) ani důvěru k jejich vedení. Často naopak plodí nepřátelské postoje k nadřízeným i neochotu ke spolupráci s firmou. Řízení opírající se sankce může zabránit porušování určitých pravidel, nedokáže však většinou dosáhnout toho, aby zaměstnanci dlouhodobě pracovali s co nejvyšší výkonností.

Teorie Y je opakem teorie X. Vychází z představy, že lidé jsou k práci vnitřně motivováni, jejich práce je baví, mají rádi výzvy a jsou schopni své pracovní postupy sami zdokonalovat. Jsou i odpovědní, a není proto třeba je neustále kontrolovat.

Manažeři by se proto při řízení svých spolupracovníků měli zaměřit především na to, aby je svým jednáním nedemotivovali. Měli by k nim mít partnerský či osobní vztah, vůči jejich potřebám a pocitům být dostatečně vnímaví a citliví, a do jejich práce přímo příliš nezasahovat.

Extrémní uplatnění teorie Y vede k liberálnímu stylu řízení, který zaměstnancům ponechává značnou volnost či který může dokonce znamenat, že jejich práci nikdo příliš neřídí. Může být sice namístě u velmi zkušených a schopných zaměstnanců, častěji však vede k tomu, že řízení ztrácí důslednost, a vedoucí, ve snaze nedotknout se zaměstnanců, je ochoten přehlížet či tolerovat nekvalitně provedenou práci

Liberální řídicí styl nemusí v praxi vycházet jen z přesvědčení, odpovídajícího teorii Y. Často může být spíše důsledkem toho, že se manažer o své úkoly spojené s řízením a vedením svých spolupracovníků příliš nezajímá. Může to být například z toho důvodu, že ho zajímá práce samotná a nechce ztratit svou odbornost, ale i proto, že řízení příliš nezvládá. Participativní řídicí styl je založen na přesvědčení, že zaměstnanci by měli mít možnost se osobně zúčastnit důležitých rozhodnutí, především těch, která se dotýkají jejich práce, a přispět k nim svými názory. Vedoucí uplatňující tento styl si váží názorů svých spolupracovníků, jednají s nimi jako s partnery. Podporují obousměrnou výměnu informací, delegují širší pravomoci a řídí na základě dlouhodobějších cílů, aniž by však na zaměstnance



přenášeli svou odpovědnost. K charakteristikám tohoto řídicího stylu může patřit i jasné vymezení „pravidel hry“, tj. práv a povinností zaměstnanců i manažerů.

Ze tří základních manažerských stylů, podmíněných názory, vlastnostmi či osobními preferencemi vedoucích, je participativní styl většinou nejproduktivnější.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 24-157)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to řídicí styl?
2. V jakých oblastech se řídicí styl projevuje?
3. Co je to osobní řídicí styl?
4. Jaké jsou hlavní druhy řídicích stylů?
5. Co je to teorie X a Y?
6. Jak se projevuje direktivní řídicí styl?
7. Jak se projevuje liberální řídicí styl?
8. Jak se projevuje participativní řídicí styl a jaké jsou jeho hlavní přednosti?
9. V jakých situacích může být vhodný direktivní styl,
10. V jakých situacích může být vhodný liberální styl řízení?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.6 Řídící styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu

## 2.12 Zadávání, delegování a kontrola úkolů

### Klíčová slova

Manažerské úkoly, pracovní úkoly zaměstnanců, zadávání úkolů, delegování úkolů, kontrola úkolů, předpoklady správného zadávání, delegování a kontroly úkolů

### Cíle kapitoly

Vysvětlit zásady a předpoklady úspěšného provádění základních manažerských úkolů spojených s řízením lidí, tj. zadávání, delegování a kontroly pracovních úkolů zaměstnanců, objasnit rozdíl mezi zadáváním a delegováním úkolů, vysvětlit nejčastější chyby při zadávání, delegování a kontrole úkolů.

### Výstupy z učení

- 23.7 zná principy a nástroje koučování

### Abstrakt

Hlavním předpokladem správného zadání jednotlivých úkolů je jejich *jasnost a srozumitelnost*. Při zadávání úkolů se proto většinou není třeba obávat přílišné podrobnosti.

Zadání by mělo obsahovat

- očekávané *výsledky* úkolu,
- *činnosti*, které je k jeho provedení třeba provést,
- *termíny*, kdy by mělo dojít k jejich zahájení a ukončení
- *způsob, jak bude plnění úkolu kontrolováno* či hodnoceno
- určení, *o čem mohou zaměstnanci při vykonávání úkolu samostatně rozhodnout*
- ověření, že pracovník *úkolu rozumí*
- vyjádření *důvěry*, že zadaný úkol na základě svých schopností a zkušeností splní.

V případě složitějších nebo dlouhodobějších úkolů by součástí zadání měl být i

- *požadavek, aby nás zaměstnanec pravidelně v určitých termínech o plnění svého úkolu informoval*
- *vysvětlení širšího významu úkolu* a jeho správného splnění, a to pro organizaci i zaměstnance samotného.

Delegovat pracovníkovi určitý úkol znamená předat mu jeho vykonání *včetně pravomocí nezbytných k provedení určitých rozhodnutí*, zpravidla rozhodnutí, která dosud prováděl jeho nadřízený. Mezi zadáním a delegováním úkolu je proto podstatný rozdíl. Zadat zaměstnanci úkol znamená říci mu, čeho má dosáhnout a jak má postupovat. Delegovat úkol znamená určit jeho očekávané výsledky či důležité mantinely a ponechat určitou část rozhodování o postupu nebo způsobu vykonání úkolu na zaměstnanci samotném. Klíčem k delegování je důvěra, že potřebná rozhodnutí pracovník provede na základě svých schopností a zkušeností správně.

Schopnost efektivně delegovat – přenášet určitá rozhodnutí, resp. pravomoci na zaměstnance – přináší *prospěch oběma stranám*. Vedoucím umožňuje zvýšit výkon jejich spolupracovníků. Příliš nízké rozhodovací pravomoci zaměstnanců totiž většinou jejich práci zpomalují, nebo v ní dokonce brání. Současně s tím jim dává možnost, aby se soustředili na úkoly, které mohou vykonat jen oni sami a ponechali si časovou rezervu na úkoly nenadále či neočekávané. Manažer navíc nemusí vždy znát nejlepší řešení. Měl by proto delegovat i proto, aby dal zaměstnancům možnost rozvíjet nové nápady či objevit nové postupy práce.

Kontrola je v každé organizaci nezbytná. Jejím hlavním úkolem není hledat chyby, ale *včas rozpoznat a odstranit případné nedostatky v práci, zaměstnance na ně upozornit a dát jim možnost je co nejrychleji odstranit*. Úkolem vedoucího je vytvořit mechanismy, jež umožní výkon pracovníků, jeho postup i výsledky, průběžně sledovat.

Vědomí, že práce bude kontrolována, je navíc i důležitým *prostředkem motivace*. Význam má proto nejen provádění kontroly jako takové, ale i upozornění na to, že bude skutečně prováděna.

Provádění kontroly nemá naproti tomu *nic společného s důvěrou nebo nedůvěrou v zaměstnance*, a nemělo by tak ani působit.

Východiskem kontroly jsou *jasně stanovené úkoly a jejich postupy*, tj. očekávané výsledky a standardy práce, stanovené termíny či dohodnuté kontrolní body a stálá hodnotící kritéria pracovního chování, která by zaměstnanci měla být známa a která jsou být obsažena v popisu jeho pracovní pozice či dlouhodobých výkonových požadavcích na jeho práci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-92)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-157)

### **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou charakteristiky správně zadaných úkolů?
2. Jaké jsou nejčastější chyby vedoucích při zdávání úkolů?
3. Co znamená delegování?
4. Jaké důvody vedou k delegování?
5. Jaké jsou hlavní zásady správného delegování?
6. Jaké jsou nejčastější zábrany delegování na straně vedoucích?
7. Jak by měl vedoucí postupovat, pokud se zaměstnané delegování brání?
8. Jaké jsou příčiny a zásady kontroly zaměstnanců?
9. Jaké jsou nejčastější chyby prováděné kontroly?
10. Jaké úkoly by vedoucí neměl delegovat?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.7 Zadávání, delegování a kontrola úkolů – analýza chybných postupů na základě konkrétních příkladů

## ***2.13 Hodnocení a předávání zpětné vazby***

### **Klíčová slova**

Manažerské nástroje, rozhovory se zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců, druhy hodnocení, zpětná vazba, předávání zpětné vazby, pravidla a chyby při předávání zpětné vazby

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam a cíle hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení, objasnit zásady vedení hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, vysvětlit zásady předávání zpětné vazby, objasnit předpoklady účinného předávání kritické zpětné vazby, objasnit nejčastější chyby při předávání zpětné vazby zaměstnancům.

### **Výstupy z učení**

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

### **Abstrakt**

Včasná zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti, a to bez ohledu na povahu činnosti, které pracovníci vykonávají. Důvodem, proč své úkoly neplní správně, totiž mnohdy je, že o svých nedostacích nevědí. Důležitý je však i správný způsob předání zpětné vazby, který vedoucí často podceňují.

Práci většiny zaměstnanců lze zpětnou vazbou zlepšit. Značná část pracovníků totiž nedostatky ve své práci nevidí. Domnívá se, že své úkoly vykonává správně nebo dokonce lépe než ostatní.

Nedostatky v poskytování zpětné vazby mají tři hlavní podoby. Jde o situace, kdy je předávána nedostatečně, opožděně nebo nevhodně. Nejčastější příčinou nedostatečné zpětné vazby je, že vedoucí práci svých spolupracovníků nevěnuje dostatečnou pozornost. Domnívá se, že zadání úkolů a (občasná) kontrola jejich výsledků plně postačují. Týká se zejména vedoucích, kteří se mylně domnívají, že řízení lidí není jejich hlavní pracovní úkol.

Důvodem nedostatečné zpětné vazby však může být i to, že vedoucí svým spolupracovníkům jejich nedostatky vytknout nechce. I když o nich ví, obává se, že by svou kritikou mohl jejich výkon dále snížit, nebo doufá, že na nedostatky ve své práci přijdou sami. Tato naděje je však většinou lichá.

Nedostatečná zpětná vazba nadřízeného je problémem především tehdy, nemá-li zaměstnanec možnost si výsledky své práce objektivně ověřit sám, nebo jsou-li tyto výsledky patrné až po delší době. Jsou však i zaměstnanci, kterým nedostatečná zpětná vazba snižuje sebedůvěru. Patří k nim většinou ti, kteří zatím nemají větší zkušenosti a nejsou si jisti, zda postupují správně, současně se však obávají, že zeptají-li se na správný postup nadřízeného, vyloží si jejich dotaz jako neschopnost.

Opožděné předání zpětné vazby má často obdobné důvody. Může však souviset i s představou, že k předání zpětné vazby slouží pravidelné hodnocení zaměstnanců. Výtka či kritika podaná po delší době však zaměstnanci brání v tom, aby svou práci zlepšil okamžitě. Pravidelné hodnocení na konci určitého období je důležité pro posílení komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, bezprostřední výkon však příliš neovlivňuje.

Negativní zpětná vazba může spíše obecná nebo naopak konkrétní, ale i více nebo méně osobní. Nevhodné poskytování kritické zpětné vazby souvisí většinou s její nekonkrétností a příliš osobním podáním.

Obecná zpětná vazba podává zobecněné hodnocení. Funguje zpravidla tak, že zaměstnanci přisuzuje určité vlastnosti a schopnosti a zdůrazňuje, že se určitým, zpravidla nežádoucím způsobem chová stále. Konkrétní zpětná vazba obsahuje naopak informaci týkající se určité jasně vymezené situace.

Jako osobní vyznívá zpětná vazba, která je pracovníkem chápána jako (přímý nebo nepřímý) „útok“ na jeho osobu, a to bez ohledu na to, je-li tak skutečně zamýšlena. Osobně vyznívající zpětná vazba (mající zpravidla spíše obecnou povahu) většinou vyvolává negativní emoce, a je proto odmítána. Méně osobně vyznívá kritická zpětná vazba většinou tehdy, opírá-li se o porovnání činnosti nebo výsledků hodnoceného s obecně platnými standardy či požadavky. K neosobnímu vyznění zpětné vazby přispívá i to, pokud nepříznivě hodnotí jen některé výsledky nebo činnosti hodnoceného.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-112)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-92)

## **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 45-98)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je význam a jaké jsou hlavní cíle hodnocení zaměstnanců?
2. Jaké jsou hlavní druhy hodnocení?
3. Co je cílem průběžného hodnocení zaměstnanců?
4. Co je cílem pravidelného hodnocení zaměstnanců?
5. Jaká pravidla by mělo dodržovat předávání zpětné vazby?
6. Jaké jsou hlavní předpoklady účinnosti pozitivní zpětné vazby,
7. Jaké jsou hlavní předpoklady účinnosti negativní zpětné vazby?
8. Jaké jsou hlavní projevy nevhodného předávání negativní zpětné vazby?
9. K čemu vede zpětná vazba, která je vnímána osobně?
10. Jak se vyvarovat negativním emocím hodnoceného při předávání kritické zpětné vazby?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.11 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry



## ***2.14 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy***

### **Klíčová slova**

Manažerské nástroje, rozhovory se zaměstnanci, typy rozhovorů se zaměstnanci, přijímací a výběrové rozhovory, adaptační rozhovory, rozhovory při zadávání dlouhodobějších úkolů, koučovací rozhovory, hodnotící rozhovory, motivační rozhovory, disciplinární rozhovory se zaměstnanci

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam rozhovorů se zaměstnanci jako jednoho ze základních manažerských nástrojů, objasnit cíle, způsoby a průběh jednotlivých typů rozhovorů se zaměstnanci, objasnit rozdíly mezi hlavními typy rozhovorů se zaměstnanci, jejich cíli a metodami, vysvětlit nejčastější chyby při provádění jednotlivých druhů rozhovorů se zaměstnanci.

### **Výstupy z učení**

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

### **Abstrakt**

Rozhovory vedoucího se zaměstnanci, ke kterým dochází při různých příležitostech, patří k jeho základním řídicím nástrojům. Dochází k nim při přijímání a výběru zaměstnanců, v rámci jejich adaptace, při stanovování dlouhodobějších úkolů a pracovních cílů, při hodnocení zaměstnanců v rámci motivace zaměstnanců především tehdy, pokud tato motivace z nejrůznějších důvodů klesá, při nedostatečném výkonu zaměstnanců řešení jejich disciplinárních problémů (porušování pracovní kázně), případně při propouštění zaměstnanců.

Nadřazený, který rozhovor se zaměstnancem vede, by měl respektovat společná pravidla vedení rozhovorů, ale i zásady týkající se jednotlivých druhů rozhovorů. K obecným pravidlům rozhovorů se zaměstnanci zpravidla patří především:

- vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru, tj. nezdůrazňovat svou formální autoritu, například tím, že vedoucí sedí v čele svého stolu,
- postupovat podle jasně stanovených bodů, tj. osnovy rozhovoru,
- hovořit ve věcné, nikoli osobní rovině, spíše konstruktivně než kriticky,

- povzbuzovat hodnoceného v hovoru a naslouchat jeho názorům,
- neobávat se přiklonit ke stanovisku hodnoceného, pokud je uzná za správné,
- upozornit na chyby v názorech či sebehodnocení zaměstnance, například na nepřiměřeně pozitivní sebehodnocení, ale i neoprávněné sebepodceňování,
- získat od hodnoceného náměty, jak jeho výkon či schopnosti zvýšit, i informace o tom, co mu v jeho práci brání, jak hodnotí rozsah svých pravomocí, co ho motivuje, jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna apod.,
- vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky,
- společně se zaměstnancem stanovit konkrétní cíle zlepšení jeho práce,
- setkání zakončit v pozitivním duchu.

Příkladem zásad týkajících se jednotlivých typů rozhovorů jsou pravidla dotýkající se vedení hodnotícího rozhovoru. Jeho průběh může být navíc vhodné použít mírně odlišný postup v závislosti na tom, zda výkon zaměstnanců splňuje očekávání, převyšuje je nebo jim naopak neodpovídá.

Splňuje-li zaměstnanec výkonová očekávání, je vhodné

- ocenit jeho dosažené úspěchy, uvést však, že výkonová očekávání splňuje většina zaměstnanců,
- vyslechnout náměty zaměstnance, dát mu podněty, jakými cestami by bylo možné jeho výkon zvýšit,
- prodiskutovat s ním nové cíle a způsoby jejich dosažení.

Pokud zaměstnanec výkonová očekávání převyšuje, je namíste

- ocenit jeho dosažené úspěchy a zeptat se jej na nové náměty nebo návrhy,
- zjistit, jaké další odpovědnosti by podle svého názoru mohl v rámci svého místa nebo útvaru převzít,
- zjistit kariérové cíle zaměstnance,
- prodiskutovat s ním jeho nové cíle a způsoby jejich dosažení.

U zaměstnance, který nedosahuje výkonových očekávání, je třeba

- zahájit rozhovor oceněním dosažených úspěchů,
- probrat cíle, které nebyly dosaženy a začít přitom úkoly, které byly nejvýznamnější,
- prodiskutovat s ním způsoby, kterými může svůj výkon zvýšit,
- vést zaměstnance k tomu, aby své nedostatky pochopil,
- vytvořit plán zvýšení výkonu zaměstnance, tj. stanovit pevné časové termíny jeho zlepšení,

- určit termíny dalších schůzek se zaměstnancem.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-92)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-170)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní typy rozhovorů se zaměstnanci?
2. Jaká společná pravidla by měly rozhovory se zaměstnanci dodržovat?
3. Co je cílem adaptačních rozhovorů?
4. Co je cílem hodnotících rozhovorů?
5. Jaká pravidla by měly hodnotící rozhovory dodržovat?
6. Jaké jsou hlavní obsahové body hodnotících rozhovorů?
7. Co je cílem a náplní motivačních rozhovorů se zaměstnanci?
8. Co je cílem a náplní rozhovorů se zaměstnanci snažících se vyřešit jejich disciplinární problémy?
9. Co je cílem a náplní rozhovorů se zaměstnanci snažících se zvýšit jejich pracovní výkonnost?
10. Jaké jsou nejčastější chyby při vedení rozhovorů se zaměstnanci?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.11 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry

## ***2.15 Situační řízení***

### **Klíčová slova**

Řídící styl, situační řízení, přímé (direktivní) řízení, koučování, podporování, delegování

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle a hlavní podoby situačního řízení spočívajícího v přizpůsobení řídicího stylu vedoucího potřebám a podmínkám zaměstnanců, tj. jejich schopnostem, zkušenostem a motivací.

### **Výstupy z učení**

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

### **Abstrakt**

Osobní řídicí styl většinou neodpovídá požadavkům všech zaměstnanců ani různých situací, ve kterých se organizace či její vedoucí nacházejí. Jeho protipólem je proto tzv. situační řízení, spočívající ve schopnosti uplatňovat různé řídicí styly v závislosti na schopnostech a motivací zaměstnanců i potřebách organizace. Jeho předpokladem je, že vedoucí je schopen upustit od řídicího stylu, ke kterému má osobní sklon, a svůj řídicí styl přizpůsobit situaci.

Koncepce situačního řízení vychází z toho, že řídicí styl, který by vedoucí měl v různých situacích vůči různým zaměstnancům uplatňovat, by měl v závislosti na jejich schopnostech, zkušenostech a motivací nabývat čtyř základních podob. Tyto podoby by se měli odlišovat mírou, se kterou práci zaměstnanec usměrňuje (podrobně jim říká, co a jak by měli provádět), a mírou motivační podpory, kterou jim poskytuje.

Čtyři hlavní řídicí styly, které lze na základě různé míry usměrňování a motivační podpory odlišit, jsou označovány jako přímé řízení, koučování, podpora a delegování.

Přímé řízení je založeno na kombinaci vysoké míry přímého usměrňování a malé míry motivační podpory. Jeho uplatnění je vhodné především u pracovníků, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí: u nových zaměstnanců nebo u těch, kterým byl přidělen nový úkol. Nové úkoly a zkušenosti jsou totiž pro zaměstnanec často samy o sobě motivující, takže jejich zvýšená motivační podpora není nezbytná. Potřebují však jasné a přímé pracovní vedení, tj. přesné pokyny, co a jak by měli udělat.

Koučování je řídicí styl kombinující vyšší míru usměrňování s vysokou mírou motivační podpory. Od předchozího řídicího stylu se liší tím, že míra usměrňování pracovníků je nejen slabší, ale zpravidla i spíše nepřímá. Namísto toho, aby vedoucí svým spolupracovníkům přesně říkal, co a jak mají dělat, jim v tomto případě dává spíše určité podněty k zamyšlení či otázky, které by měli zvážit. Řídicí styl označovaný jako koučování je nejvhodnější tehdy, vyžaduje-li zaměstnanec, učící se určitému novému úkolu, nadále silné usměrňování, kdy je však k jeho úspěšné práci současně důležitá i motivační podpora či povzbuzení ze strany manažera.

Podporování je řídicí styl vyznačující se vysokou mírou motivační podpory a současně jen nízkou mírou přímého usměrňování. Je vhodný v situaci, když se zaměstnanci dovednostem potřebným k provedení požadovaného úkolu již naučili a své dovednosti prokázali i v praxi. Co jim však i nadále schází, je nezbytná sebedůvěra, která je k bezproblémovému provádění úkolu nezbytná. Svou práci proto vykonávají jen s velkou obezřetností a od svého manažera vyžadují i nadále motivační podporu.

Čtvrtý základní řídicí styl, označovaný jako delegování, je charakteristický tím, že manažer svým zaměstnancům poskytuje již jen velmi omezené přímé usměrňování i jen malou motivační podporu. Jde o styl je vhodný u zaměstnanců, kteří jsou v provádění svých pracovních úkolů již dostatečně zkušení a kteří mají ve vztahu k nim i dostatečné množství sebedůvěry.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-92)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-175)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to situační řízení?
2. Co odlišuje jednotlivé podoby situačního řízení?

3. Jaké jsou cíle situačního řízení?
4. Jak se situační řízení odlišuje od osobního řídicího stylu?
5. Co charakterizuje přímé řízení?
6. Kdy je přímé řízení vhodné?
7. Co charakterizuje styl řízení označovaný je koučování?
8. Kdy je koučování vhodné?
9. Co je charakteristické pro styl označovaný jako podporování?
10. Čím je odlišuje řídicí styl označovaný jako delegování?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.6 Řídicí styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu

## ***2.16 Vztah řízení a vedení***

### **Klíčová slova**

Řízení zaměstnanců, vedení zaměstnanců, cíle řízení nástroje řízení, cíle vedení, nástroje vedení, rozdíl mezi řízením a vedením

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle a nástroje řízení a vedení spolupracovníků, objasnit rozdíly mezi řízením a vedením a jejich nástroji, objasnit nástroje řízení zaměstnanců, objasnit nástroje vedení zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

### **Abstrakt**

Řízení zaměstnanců je většinou spojeno s určitými formami přímého či nepřímého nátlaku. Vedoucí, kteří své spolupracovníky řídí, jsou vybaveni pravomocemi, které jim umožňují, aby plnění pracovních povinností, tj. dosahování stanovených výsledků nebo výkonových norem, dodržování předepsaných postupů a stanovených termínů apod., podporovali určitými odměnami či vynucovali určitými sankcemi. Součástí jejich řídicích nástrojů jsou i určité kontrolní mechanismy.

Cíle vedení jsou v zásadě stejné, jeho nástroje však odlišné. Neopírá o tlak, ale „tah“, tedy o snahu získat zájem zaměstnance, a to na základě osobního příkladu vedoucího, ale i přitažlivé vize podniku či jeho útvaru, které zaměstnanci věří a mají sklon je následovat. Odměnou je jim možnost se uskutečňování zajímavé vize osobně zúčastnit, získat nové zkušenosti, uplatnit a rozvinout své schopnosti nebo provádět činnosti, které jsou pro ně zajímavé.

Vůdcem, tedy osobou, kterou mají ostatní sklon následovat, protože jí i jejím názorům důvěřují, může být v organizaci v zásadě kdokoli. Předpokladem je, že je schopen získat ostatní pro určitý cíl nebo přimět je k určitému jednání, aniž by k tomu byl vybaven určitými pravomocemi. V zájmu organizace však pochopitelně je, aby schopností ovlivňovat zaměstnance i na základě „tahu“, disponovali především její vedoucí.



Řízení a vedení nestojí proti sobě, ale vzájemně se doplňují. Organizace proto potřebují a vyžadují jak řízení, tak i vedení. Řízení jí dává ustálené procesy, struktury a konkrétní cíle, vytváří řád a zajišťuje jeho kontrolu. Vedení vytváří vize a společné hodnoty organizace, podporuje motivaci a důvěru zaměstnanců k jejímu vedení a usnadňuje změny, kterými organizace prochází.

Řízení a vedení by v organizaci mělo být v rovnováze. Častější je však jeho nerovnováha, ke které může docházet v obou směrech. Převaha vedení nad řízením je spíše problémem menších a začínajících organizací. Nerovnováha opačná, tedy „příliš mnoho řízení a málo vedení“ patří naopak problémům organizací větších a starších. Převaha vedení nad řízením vzniká často proto, že podnikatelsky či technicky orientovaní představitelé firmy, většinou její zakladatelé, nemají pro manažerské činnosti příliš velké pochopení: svou hlavní pozornost věnují vývoji produktů a jejich prosazení na trhu. Od zaměstnanců očekávají silnou motivaci, vysokou pružnost, identifikaci s firmou a značné pracovní nasazení. Svým příkladem, osobním charismatem, přesvědčivou firemní vizí jsou však často schopni jich i dosáhnout.

Převaha vedení nad řízením začíná však s růstem podniku postupně narážet na problémy, jejichž důsledkem je dříve či později chaos. K projevům nerovnováhy v neprospěch vedení, která je v praxi častější, je naopak přednostní důraz na dodržování stanovených pravidel a postupů a neosobní, technokratický přístup k řízení. Většina manažerů od svých zaměstnanců očekává, že budou provádět přesně to, co jim bylo řečeno, jen málo z nich odměňuje své zaměstnance za to, že jsou kreativní nebo jdou za hranice stanovené popisem své funkce. Plýtvá tak nápady i motivací zaměstnanců a jejich energii navíc odčerpává různými formami firemní byrokracie.

Příznakem organizace, ve které převládá řízení nad vedení se tak stává nedostatečná motivace, nízká iniciativa i odpovědnost zaměstnanců. Rozšiřuje se alibismus a krátkozraký přístup, klesá schopnost provádět změny. Začíná-li přitom takováto organizace narážet na problémy, reaguje často paradoxně tak, že hledá záchranu v upevňování stávajících systémů a struktur, tj. v dalším posílení tendence k řízení.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-112)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-92)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 13-146)

### **Kontrolní otázky**

1. V čem jsou cíle řízení a vedení společné?
2. V čem se řízení a vedení odlišuje,
3. Jaké jsou hlavní cíle řízení?
4. Jaké jsou hlavní nástroje řízení?
5. Jaké jsou hlavní cíle vedení,
6. Jaké jsou hlavní nástroje vedení?
7. Čím se v organizaci projevuje převaha řízení nad vedením?
8. Čím se v organizaci projevuje převaha vedení nad řízením?
9. Jaké jsou hlavní obtíže organizaci s nedostatečným řízením?
10. Jaké jsou hlavní obtíže organizaci s nedostatečným vedením?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3. 6 Řídící styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu

## 2.17 Tvorba a vedení týmů

### Klíčová slova

Pracovní týmy, týmová organizace práce, tvorba týmů, efektivita, řízení a vedení týmů, cíle a přednosti týmů

### Cíle kapitoly

Vysvětlit cíle a nástroje týmové organizace práce, objasnit rozdíly mezi klasickou a týmovou organizací práce, vysvětlit zásady tvorby týmů, vysvětlit pravidla řízení týmů, objasnit úkoly vedoucího týmu, vysvětlit principy posilování týmové spolupráce.

### Výstupy z učení

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

### Abstrakt

Jednou z nejdůležitějších úloh vedoucího je tvorba či posílení týmového jednání, tj. schopnosti či ochoty spolupracovníků „táhnout za jeden provaz“. Nejde jen o schopnost tým správně sestavit, ale i *dosáhnout toho, aby vzájemně spolupracoval a sledoval společné cíle*. Složitost tohoto úkolu souvisí s tím, že týmová práce předpokládá *změnu individuální motivace*. Vyžaduje omezit motivaci zaměřenou na dosažení osobních výsledků a potlačit vzájemné soupeření mezi členy týmu, a to ve prospěch motivace vedené společnými cíli, zájmy a výsledky týmu jako celku. Předpokladem je vytvoření *vzájemné důvěry mezi členy týmu*, ale i to, že týmu jako celku jsou *předány určité rozhodovací pravomoci*.

Z pohledu manažera prochází pracovní skupina při tvorbě týmu zpravidla třemi fázemi, a to výchozí fází, fází řízené diskuse členů týmů a fází samostatného týmu. Ve výchozí fázi skupina pracuje na základě individuální odpovědnosti svých členů a její diskuse či hledání společných řešení jsou omezené. Ve druhé fázi manažer se skupinou o pracovních postupech i svých rozhodnutích společně diskutuje, a „vtahuje“ ji tak do rozhodování o řešení společných problémů. Současně společně s týmem vytváří pravidla jeho spolupráce a komunikace, zachovává však individuální odpovědnost členů za výsledky práce.

Charakteristickými fázemi však skupina prochází i z hlediska své vnitřní psychologické dynamiky. I zde platí, že má-li dosáhnout plné výkonnosti, musí zpravidla úspěšně absolvovat nejméně tři vývojové stupně, a to *vstupní (poznávací) fázi*, ve které se členové

skupiny vzájemně posuzují své schopnosti, *střední, potenciálně konfliktní fázi*, ve které se střetávají jejich odlišné názory na pracovní postupy, řešení problémů i vedení týmu a koordinaci jeho činností, a *výslednou (produktivní) fázi*, ve které si vznikající tým vytváří nezbytné normy, postupy a pravidla svého fungování a podle schopností a zkušeností jednotlivých členů týmu si rozdělují i hlavní týmové role.

K vytvoření týmu napomáhá změna role manažera. Buď v tom smyslu, že manažer, kterému je tým podřízen, se přímo účastní práce týmu, funguje však přitom jako „prvý“ z jeho rovnoprávných členů, tj. spíše jako jeho *mluvčí*. Nebo tak, že se vedoucím týmu stává jeden z jeho členů (který může být stanoven manažerem nebo zvolen členy, přičemž tato role se může s ohledem na povahu úkolů, které tým řeší, čas od času měnit). Manažer v tomto případě do řízení týmu bezprostředně nezasahuje a působí ve vztahu k němu spíše jako kouč. K hlavním úkolům *vedoucího týmu* ustanoveného manažerem nebo zvoleného jeho členy zpravidla patří

- sledovat, zda se práce týmu *nevzdaluje od jeho cíle*,
- snažit se o to, aby se *všichni členové týmu cítili jeho součástí a měli v týmu svou specifickou roli*,
- *kontrolovat dodržování pravidel týmu* a iniciovat občasné sebehodnocení způsobu, jak tým pracuje
- *podporovat odlišné pohledy na věc*. Nejlepší týmová rozhodnutí přicházejí zpravidla díky odlišným pohledům jeho jednotlivých,
- hledat možnosti, jak *posílit spoluúčast osob na rozhodování týmu*,
- *rozdělovat uznání* mezi jednotlivé členy týmu,
- *upozorňovat na úspěchy týmu*, i drobné úspěchy týmu odpovídajícím způsobem oslavit,
- sledovat vztahy v týmu, *řešit problémy a destruktivní konflikty* mezi členy týmu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-92)

## **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-167)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to tým?
2. Jaké jsou hlavní přednosti týmové práce?
3. Kdy je týmová práce vhodná především?
4. Jaké jsou předpoklady vzniku týmu?
5. Jakými fázemi prochází tým při svém vzniku?
6. Jak se liší úloha manažera při řízení týmů od běžného řízení?
7. Co je úkolem vedoucího týmu?
8. Co může bránit fungování týmu?
9. Jak je možné podporovat týmovou práci?
10. Jaké typy osob jsou pro týmovou práci nevhodné?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.9 Tvorba a vedení týmů – analýza praktického příkladu

## 2.18 Řízení schůzí a porad

### Klíčová slova

Řízení schůzí, meeting management, cíle schůzí a porad, zásady řízení schůzí, úkoly vedoucího při přípravě a řízení schůzce, nejčastější chyby při řízení schůzí a porad

### Cíle kapitoly

Vysvětlit cíle a zásady úspěšného řízení schůzí a porad, objasnit rozdíly mezi hlavními typy schůzí, vysvětlit zásady přípravy schůzí, objasnit nejčastější příčiny hyb při řízení schůzí a porad.

### Výstupy z učení

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

### Abstrakt

Schůze patří ve většině organizací potřebné – k předání informací, zadání úkolů, přípravě či společnému přijetí rozhodnutí, nalezení nového řešení apod. Současně však patří i k častým příčinám ztráty času. Platí to především tehdy, jsou-li zbytečné a špatně řízené či jsou-li svolávány neplánovaně. Ještě ve větší míře se to často týká schůzí, jejichž prostřednictvím „pracují“ nejrůznější komise.

K hlavním důvodům snížené efektivity schůzí a porad patří pět okolností:

- *příliš velký počet schůzí.* Schůze jsou svolávány zbytečně, mnohdy automaticky. Ke sdělení potřebných informací lze efektivněji použít jiné prostředky, nejčastěji přímou a osobní komunikaci,
- *nedostatečná příprava.* Příprava schůze zpravidla nevyžaduje příliš času, přináší však značný vzestup její efektivity. Z programu schůze by účastníkům mělo být jasné nejen to, co bude diskutováno, ale i to, co by schůze měla rozhodnout. Schůze by neměly být svolávány předčasně, dříve, než vznikne skutečný důvod k jednání,
- *ztráta koncentrace.* Podobně jako osoby mohou i schůze ztrácet koncentraci. Pozornost schůze je proto třeba držet u témat, která mají být probrána a u každého bodu dosáhnout určitého rozhodnutí. I když hovor o jiných otázkách může být zajímavý, tématu schůze je třeba se držet. Schůze by neměla trvat déle, než je nezbytně třeba, a není proto nutné, aby zabrala veškerý čas, který byl na ni

naplánován. Skončí-li schůze dříve a chtějí-li někteří účastníci zůstat a prohovorit i další záležitosti, nemusejí zdržovat ty, kteří se chtějí věnovat něčemu jinému.

- *dominance některých osob.* Jde o osoby, které dbají na to, aby jejich názor všichni dobře slyšeli, nejlépe během schůze. Občas se mohou postarat o humorné odlehčení, často však brání ve vystoupení ostatním a připravují je o čas,
- *chybějící zachycení úkolů.* Velmi často končí schůze tak, že zúčastnění přesně nevědí, o čem bylo rozhodnuto a kdo má do kdy co udělat. Součástí efektivního vedení schůze je proto zachycení, shrnutí a zadání úkolů nebo dalších kroků jednotlivým účastníkům.

Řešení výše uvedených nedostatků nemusí být složité. Patří-li však plánování a svolávání schůzi do vaší kompetence, mějte je na paměti. Nesvolávejte schůze, pokud to skutečně není nutné: můžete-li provést určité rozhodnutí sami (protože není natolik důležité, aby k němu bylo třeba svolávat i ostatní), objedňte se bez nich. Pokud je třeba s ostatními hovořit nebo je o něčem informovat, zvažte, zda by to nešlo provést po telefonu, případně pomocí konferenčního rozhovoru.

Pokud schůze zapotřebí skutečně je, například proto, aby si vaši spolupracovníci vyměnili názory či zkušenosti, dodržte s ohledem na efektivní využívání času několik pravidel. Zaprvé, pozvěte zúčastněné písemně. Na pozvánce, namísto pouhého uvedení bodů, uveďte konkrétně, co byste chtěli na schůzi projednat a o čem byste chtěli rozhodnout. Pozvaní tak budou vědět, jaké informace se od nich očekávají, a velmi pravděpodobně budou o tématech i rozhodnutích schůze předem uvažovat. Přijdou proto lépe připraveni.

Za druhé, začněte schůzi včas, držte se jejího programu a nedovolte, aby se protahovala mimo naplánovaný čas. U každého bodu se snažte dosáhnout určitého rozhodnutí, například stanovení odpovědnosti za další postup. Za třetí, na konci schůze shrňte rozhodnutí, kterých se na ní dosáhlo, a úkoly, které byly přiděleny. Toto pravidlo je pravděpodobně nejdůležitější zásadou vedení schůzí vůbec.

Za čtvrté, po schůzi a nejlépe ještě stejný den zašlete všem účastníkům zápis, potvrzující, co bylo rozhodnuto, jaké odpovědnosti byly přiděleny a jaké termíny byly pro další naplánované kroky stanoveny. Rychlé zaslání zápisu zadané úkoly pevně zakotvuje a posiluje odpovědnost za jejich splnění. Samotný akt psaní zápisu vás přitom nutí k zamyšlení, zda jste schůzi skutečně dosáhli svých cílů.

Za páté, pokuste se po schůzi občas od jejích účastníků získat zpětnou vazbu. Umožní vám to posoudit, zda a v jakých bodech byla schůze vedena správně a v jakých nikoli a získat podněty pro efektivnější vedení schůzí v budoucnu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-126)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-170)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní úkoly schůzí?
2. Jaké jsou hlavní druhy schůzí?
3. Proč vedou schůze často ke ztrátám času?
4. Jaké jsou hlavní předpoklady efektivity schůzí?
5. Jaké jsou hlavní zásady úspěšného vedení schůzí?
6. Jaké jsou úkoly vedoucího spojené s přípravou schůze?
7. Jaké jsou hlavní úkoly vedoucího při vlastním řízení schůze?
8. Jaké jsou hlavní úkoly vedoucího po skončení schůze?
9. Proč schůze často trvají déle, než je nutné?
10. Proč mohou někdy rozhodnutí přijatá na schůzích být horší než rozhodnutí, přijatá jednotlivci?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.10 Řízení schůzí a porad – rozbor praktického příkladu



## ***2.19 Zásady leadershipu***

### **Klíčová slova**

Leadership v organizaci, cíle a úkoly vůdců, zásady leadershipu, nástroje vůdců, jednání vůdců, osobní vlastnosti vůdců, autorita vůdce a její význam, předpoklady vůdcovské autority

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, význam, úkoly a nástroje leadershipu v organizaci, objasnit způsoby jednání vůdců a jejich osobní vlastnosti, vysvětlit komunikační schopnosti, které jsou předpokladem vůdcovství, přiblížit a na příkladech ilustrovat zvyky úspěšných vůdců, objasnit hlavní předpoklady vůdcovské autority i hlavní příčiny její ztráty.

### **Výstupy z učení**

- 23.6 rozumí zásadám leadershipu

### **Abstrakt**

Výchozím psychologickým předpokladem vedení či vůdcovské autority je osobní důvěryhodnost vedoucího. Usnadňuje získávat ostatní pro společné cíle, prosazovat nová řešení, provádět změny a často i motivovat k činnostem, o jejichž správnosti zaměstnanci zprvu nejsou zcela přesvědčeni. Názorům osob považovaných za důvěryhodné, jsou totiž ostatní ochotni naslouchat, i když se jim na prvý pohled zdají být nepřesvědčivé.

Důvěryhodnost vedoucího vyrůstá ze dvou základních zdrojů: odbornosti, tj. osobních znalostí a zkušeností, a dlouhodobého způsobu jednání, ze kterého vyplývá, že jde o osobu, která respektuje zájmy ostatních, je ochotna jim pomoci, dodržuje své sliby, neklame, neskrývá své skutečné zájmy, nebrání vzájemné komunikaci a věří tomu, co říká. K důvěryhodnosti proto většinou nestačí prokázat zdravý úsudek a pracovní úspěchy – důležitá je i schopnost naslouchat ostatním a vytvářet u nich pocity jistoty.

K důležitým předpokladům důvěryhodnosti vedoucího patří i jeho

- „viditelnost“, tj. sklon komunikovat přímo a osobně, neskrývat se za písemná prohlášení, odborníky, poradce, komise apod.,
- schopnost vytvářet a formulovat jasná pravidla a tato pravidla dodržovat,

- ochota nést odpovědnost za důsledky svých rozhodnutí, otevřeně přiznat i špatné zprávy a nezdary,
- zájem o názory zaměstnanců, sklon nebránit se odlišným pohledům či neuhýbat před nepříjemnými diskusemi,
- schopnost vyvarovat se nejasných či nejasně zdůvodněných rozhodnutí, především sporných personálních rozhodnutí,
- schopnost chovat se či jednat se zaměstnanci občas i méně formálně.

Ke ztrátě manažerské důvěryhodnosti dochází naopak v důsledku dvou hlavních příčin, a to nedodržování slibů a pravidel (které vedoucí sami vytvořili) a přednostního sledování osobních zájmů, někdy i na úkor organizace. Nepříznivě ji ovlivňují i časté změny názorů, rozpory v poskytovaných informacích, oddalování komunikace či neochota připustit jiné pohledy na věc.

K dalším předpokladům vůdcovské autority patří určité osobní vlastnosti, především osobní energie, sebedůvěra, optimismus a rozhodnost. Napomáhá jí i rozumná asertivita, emocionální stabilita, schopnost inspirovat a povzbuzovat ostatní a spravedlivě řešit jejich konflikty.

Vůdcovské schopnosti byly v minulosti a často jsou i dosud chápány jako vrozené. Je nepochybné, že pro výše uvedené, psychologické předpoklady vůdcovské autority mají někteří vyšší vrozené vlohy než jiní. Možnost získat vůdcovskou autoritu či naučit se „vůdcovskému jednání“ je přesto většinou vedoucích otevřená. Řadě vůdcovských projevů se totiž lze naučit.

K vůdcovským zvyklostem, které si lze poměrně snadno osvojit, patří především

- přímá a osobní komunikace se zaměstnanci,
- jejich podpora, tj. ochota jim v případě potřeby pomoci či angažovat se ve prospěch jejich zájmů,
- znalost schopností a potřeb spolupracovníků a zájem o ně,
- otevřená zpětná vazba, tj. schopnost a ochota říkat svým spolupracovníkům i nepříjemné věci, tuto povinnost neodkládá a nepřenášet na jiné,
- schopnost inspirovat, předávat spolupracovníkům nové podněty a usilovat o jejich rozvoj, nová řešení jim však nevnucovat a nechávají jim prostor, aby je sami konkretizovali
- důvěra ve schopnosti spolupracovníků a sklon dávat ji najevo.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-126)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 24-169)

## **Kontrolní otázky**

1. Proč je vůdcovství v organizaci důležité?
2. V jakých situacích organizaci vůdcovství zejména pomáhá?
3. Co je východiskem vůdcovské autority?
4. Jaké jsou hlavní osobní vlastnosti vůdců?
5. Jaké jsou důležité zvyklosti vůdců v organizaci?
6. Jak vůdci se zaměstnanci komunikují?
7. Proč zaměstnanci vůdce potřebují?
8. Co je to neformální vůdce?
9. Jaké jednání snižuje autoritu vůdce?
10. Jak vůdci předávají zpětnou vazbu a jak přispívají k motivaci pracovníků?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.13 Problémové sklony vedoucích – rozbor příkladu z praxe

## 2.20 Principy a nástroje koučování

### Klíčová slova

Manažerské úkoly a funkce, koučování pracovníků, cíle koučování, metody koučování, koučování jednotlivců, koučování skupin, koučování manažerů

### Cíle kapitoly

Vysvětlit podstatu, význam, cíle a nástroje koučování zaměstnanců, vysvětlit důvody koučování, objasnit význam koučování jako nástroj rozvoje, změny chování a motivace, objasnit situace, kdy je koučování zaměstnanců vhodné, vysvětlit zásady a postupy při koučování zaměstnanců ze strany manažera.

### Výstupy z učení

- 23.7 zná principy a nástroje koučování

### Abstrakt

Koučování představuje *nástroj rozvoje zaměstnanců při práci*, podporující získání nových schopností, vytvoření nových postojů k práci či dosažení změn v jejich chování. Jeho cílem bývá především posílení sociálních, ale i řídicích schopností koučovaného. Důležitou součástí koučování však zůstává posílení motivace ke změnám chování či zvýšení sebedůvěry k jejich provedení, například důvěry v to, že pracovník na základě svých schopností úspěšně obstojí i v nové situaci.

Koučování lze tak chápat jako prostředek napomáhající zaměstnanci překonat určité osobní bariéry, které mu při získávání nových pracovních postupů brání. Příkladem je překonání bariéry spojené s nepochopením důležitosti či nevyhnutelnost určitých změn.

Od běžného, a především direktivního řízení se koučování liší tím, že zaměstnanci *jen zřídka poskytuje jednoznačný pokyn* nebo přímou radu, jak postupovat. Namísto toho mu pomáhá podněty, inspiracemi a povzbuzováním, aby potřebné řešení či nový postup *nalezl sám*.

Při vedení zaměstnanců k odvození nového řešení využívá kouč jejich zkušeností. Klade jim přitom určité návodné otázky, které je k novým přístupům nebo úhlům pohledu nepřímou vedou. Příkladem mohou být otázky

- *Jaké možnosti dalšího postupu máte?*
- *Co myslíte, že byste mohl dělat jinak?*

- *Co by se stalo, kdyby ...,*
- *Vidíte nějaký způsob, jak bychom mohli věci urychlit?*
- *Co si myslíte o možnosti...?*

Cílem otázek je pomoci zaměstnanci získat širší nebo poněkud odlišný pohled na situaci, ve které se nachází či problém, který řeší, a upozornit jej na nedostatky nebo omezení stávajícího přístupu i nové možnosti, které se před ním otevírají.

Pokud zaměstnanec nový náhled nebo řešení odvodí, kouč jeho správnost potvrdí. Není-li si svým nově nalezeným řešením jist, nebo domnívá-li, že toto řešení narazí na problémy či námitky ostatních, může mu kouč pomoci i v překonání nejistoty nebo v tom, jak očekávané námitky překonat.

Význam koučování spočívá v tom, je že postup nebo řešení, které zaměstnanec nalezne sám, si zpravidla snadněji a trvaleji osvojí. Fakt, že na ně sám přišel, zvyšuje i jeho důvěru ve svou schopnost řešit podobné problémy v budoucnu, a podporuje tak jeho samostatnost. K podpoře sebedůvěry slouží koučování i tehdy, potřebuje-li zaměstnanec překonat obavy z nedostatečných schopností nezbytných ke změně práce, ze znehodnocení dříve získaných schopností, ztráty pravomocí apod.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73- 125)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 26-169)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je rozdíl mezi pojetím koučování jako řídicího stylu a nástroje cíleného ovlivňování zaměstnanců?
2. Co je cílem koučování zaměstnanců?
3. O jaké základní přístupy se koučování zaměstnanců opírá?

4. Jaká jsou východiska koučování?
5. V čem spočívá nepřímé vedení, které koučování uplatňuje?
6. Jaký je význam otázek, které kouč zaměstnanci klade?
7. Jaké jsou hlavní kroky při koučování?
8. Jak se liší individuální koučování a koučování skupin?
9. Co je cílem manažerského koučování?
10. Jaká jsou hlavní témata manažerského koučování?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.11 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry

## ***2.21 Osobní problémy zaměstnanců a jejich řešení***

### **Klíčová slova**

Osobní problémy zaměstnanců, řešení osobních problémů zaměstnanců, příčiny a dopady osobních problémů zaměstnanců, úloha organizace při řešení osobních problémů zaměstnanců, úloha nadřízeného při řešení osobních problémů zaměstnanců

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky osobních problémů zaměstnanců, objasnit hlavní druhy osobních problémů zaměstnanců ovlivňujících jejich výkonnost a pracovní chování, vysvětlit rozdíl mezi osobními problémy a osobními limity, vysvětlit možnosti a nástroje řešení osobních problémů zaměstnanců ze strany nadřízeného a organizace.

### **Výstupy z učení**

- 23.9 zvládá prevenci a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců

### **Abstrakt**

Osobní problémy zaměstnanců souvisejí s jejich soukromým životem mimo pracoviště. Jsou zpravidla přechodné, do jejich výkonnosti či pracovního chování se však mohou citelně promítat. Vedoucí by proto měl počítat s tím, že vážné osobní problémy zaměstnanců ovlivní jejich pracovní výkonnost i chování. V nejvážnějších případech mohou přerůst v psychické poruchy, které se stávají příčinou jejich dlouhodobějších osobních výkonových limitů.

Mezi příčiny osobních problémů patří především nejružnější nepříznivé osobní či rodinné události, jejichž důsledkem může být pomalejší pracovní tempo či zvýšený počet pracovních chyb a nepřesností, podmíněných sníženým soustředěním a emocionálními problémy.

Příčinou nižší výkonnosti zaměstnanců, vyvolané osobními problémy, mohou však být i ztráty pracovní doby, například v důsledku delšího času tráveného hovory se spolupracovníky, se kterými zaměstnanec své osobní problémy probírá, ztrát času v důsledku telefonních nesouvisejících s prací, pozdních příchodů do práce, dřívějších odchodů ze zaměstnání apod.

Osobní problémy vyvolávají často psychické napětí, frustraci či zlost, a mohou se proto promítnout i do jednání zaměstnance se zákazníky, spolupracovníky i jeho vedoucím.

Manažeři by proto měli vědět, jak se s těmito problémy svých spolupracovníků co nejlépe vypořádat. Osobní problém může vést (a obvykle vede) k tomu, že se zaměstnanec špatně cítí, nemusí však mít nutně za následek i to, že špatně pracuje.

Řešení závažných osobních problémů zaměstnanců většinou vyžaduje, aby jim organizace vyšla vstříc, ať již poskytnutím pracovního volna nebo dočasným tolerováním nižší výkonnosti. Druhy „osobních překážek“ v práci, rozsah minimálního pracovního volna, které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout, jsou vymezeny v zákoníku práce.

Řešení osobních problémů zaměstnanců dopadajících na jejich výkonnost patří k úkolům vedoucího. Základní formou pomoci či podpory jsou projevy účasti. Chtějí-li zaměstnanci o svých problémech s vedoucím hovořit, měl by jim být k dispozici. Rozhovor o problému může někdy sám o sobě pomoci, ať již v tom, že pomůže nalézt řešení, nebo usnadní se s ním emocionálně vypořádat.

Osobní limity zaměstnanců mají na rozdíl od osobních problémů dlouhodobější a někdy i trvalý charakter. Jde především o situace, kdy *nároky míst nebo úkolů jsou vyšší než schopnosti osob, které je vykonávají*, a kdy tyto osoby *nemají ani vlohly či nadání, aby úspěšně zvládly trénink*, jehož pomocí by bylo možné potřebné schopnosti získat.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-113)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-125)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-168)

## **Kontrolní otázky**

1. Co jsou to osobní problémy zaměstnanců?
2. Jaké jsou hlavní příčiny těchto problémů?
3. Jaké jsou hlavní dopady těchto problémů?
4. V čem může spočívat dopad osobních problémů na výkon zaměstnanců?
5. V čem může spočívat dopad osobních problémů na pracovní jednání?



6. V čem spočívá pomoc organizace při osobních problémech zaměstnanců?
7. Jaký právní předpis udává pravidla pomoci organizace při osobních problémech zaměstnanců?
8. V čem spočívá úloha vedoucího při osobních problémech zaměstnanců?
9. Co jsou to osobní limity zaměstnanců?
10. V čem může spočívat příčina osobních limitů zaměstnanců?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.11 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry

## 2.22 Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení

### Klíčová slova

Osobní konflikty, konflikty na pracovišti, příčiny konfliktů na pracovišti, důsledky konfliktů na pracovišti, prevence konfliktů na pracovišti, řešení konfliktů na pracovišti, strategie řešení konfliktů

### Cíle kapitoly

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky konfliktů na pracovišti, vysvětlit vztah mezi způsobem řízení a vznikem konfliktů na pracovišti, principy prevence a řešení pracovních konfliktů, seznámit s úkoly a rolí manažerů při řešení konfliktů, objasnit strategie řešení konfliktů na pracovišti.

### Výstupy z učení

- 23.8 umí řešit konflikty na pracovišti, identifikuje problémové sklony vedoucích

### Abstrakt

Zvýšený výskyt konfliktů a jejich dlouhodobější přetrvávání snižují produktivitu organizace, a vedoucí by mu proto měli snažit předcházet. Vzniku konfliktů lze předejít tím, že omezujeme jejich příčiny a na jejich projevy reagujeme co nejdříve. Pokud k nim dojde, je namísto jejich řešení neodkládat.

Konflikty vznikají na pracovišti nejčastěji ze čtyř příčin. Patří k nim *nejasné pravomoci a ne zcela jasná hodnotící kritéria*, *špatně skloubené úkoly* či protichůdné pracovní pokyny zaměstnancům, *osobní antipatie*, pramenící ze střetu osobností, a *odlišné názory* na řešení věcných problémů pracoviště.

*Nejasné pravomoci a neurčitá hodnotící kritéria.* Nejasné či nejednoznačné pravomoci jednotlivých osob či pracovních míst, například pravomoci, které se vzájemně překrývají, patří k nejčastějším příčinám konfliktů. Vytváří totiž prostor pro to, aby lidé o své pravomoci dlouhodobě soupeřili. Podobnou roli sehrávají i *nejasná nebo nedostatečně objektivní hodnotící kritéria*, především tehdy, vedou-li k odlišnému hodnocení zaměstnanců vykonávajícími stejnou práci či dosahujícími stejných výsledků. Konflikty vyvolávají především proto, že se stávají příčinou *nespravedlnosti*.

Konflikty pramenící z nejednoznačných hodnotících kritérií, vznikají nejčastěji ve vztahu k výši platu či odměn, pracovním nárokům, podmínkám práce či možnostem postupu. Na věci přitom nic nemění fakt, že „nespravedlnost je někdy pocíťovaná „jen“ subjektivně. Primární příčinou konfliktu není totiž „subjektivní“ pocit zaměstnanců, ale neschopnost organizace zaměstnancům používaná hodnotící kritéria jasně a srozumitelně vysvětlit, nebo je o jejich objektivitě přesvědčit.

*Špatně skloubené cíle a protichůdné instrukce.* Druhou příčinou konfliktů bývají *špatně skloubené cíle či úkoly zaměstnanců*, případně protichůdné pracovní instrukce, které dostávají. Důsledkem je, že určití zaměstnanci nemohou své úkoly vykonat správně či včas, aniž by ohrozili práci dalších osob. Do konfliktu s nimi se přitom dostávají především tehdy, je-li na plnění jejich cílů vázána i jejich odměna.

*Střet osobností.* Třetí skupinou konfliktů, mající *osobní povahu*, jsou konflikty, které jsou důsledkem střetu osobností. Vznikají zpravidla mezi osobami s výrazně odlišným pracovním či osobním stylem či rozdílnými pracovními zkušenostmi a zvyklostmi. Jejich zdrojem mohou být i obtížné osoby mající sklon se v konfliktech „vyžívat“ nebo je podněcovat, někdy i proto, aby si na jejich základě posílily svou pozici.

*Věcné konflikty.* Čtvrtou skupinou konfliktů jsou spory týkající se *odlišných názorů na pracovní postupy či způsoby řešení určitých problémů*. Na rozdíl od předchozích nemají zpravidla natolik osobní povahu a týkají se spíše odborných problémů. I tyto konflikty, nejsou-li vhodně řešeny, mohou však do osobní roviny přerůst.

Konflikty jsou pro organizaci škodlivé především tehdy, *narušují-li komunikaci a spolupráci osob, odčerpávají pracovní čas a osobní energii*, brání možnostem soustředění či vedou k vyššímu výskytu chyb v práci.

Strany, které se dostaly do sporu, mohou při prosazování svých zájmů volit různé *strategie*. Tytéž strategie může zvolit i vedoucí, který jejich konflikt řeší, a to především tehdy, přijme-li při jeho řešení roli soudce nebo rozhodce. Rozdíl mezi jednotlivými strategiemi řešení konfliktu spočívá v tom, do jaké míry se jednotlivé strany (či osoba, která jejich konflikt řeší) *snaží prosadit své (okamžité) zájmy*, nebo nakolik mají naopak zájem i na *udržení dobrých vzájemných vztahů* umožňujících budoucí spolupráci obou stran.

Základních strategií řešení konfliktů je pět a bývají označovány jako strategie *úniku* či *odpoutání pozornosti*, strategie *ustoupení* či *přizpůsobení* jedné ze stran konfliktu straně druhé, strategie *kompromisu*, *konfrontace* a *spolupráce*.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 43-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-125)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-167)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní příčiny konfliktů na pracovišti?
2. Které konflikty jsou pro organizaci škodlivé?
3. Jaké jsou hlavní důsledky nepříznivých konfliktů,
4. Co jsou to a jak vznikají osobní konflikty?
5. V čem spočívá prevence nepříznivých konfliktů?
6. Co jsou to věcné konflikty?
7. Jaké role může manažer převzít při řešení nepříznivých konfliktů?
8. Jaké jsou hlavní strategie řešení konfliktů?
9. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých strategií řešení konfliktů?
10. Jak lze stimulovat konflikty příznivé?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.12 Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení – analýza příkladu z praxe

## ***2.23 Stres na pracovišti a jeho prevence***

### **Klíčová slova**

Stres, pracovní stres, příčiny stresu na pracovišti, příznivý a nepříznivý stres, důsledky stresu na pracovišti, prevence stresu na pracovišti, odstraňování stresujících faktorů, řídicí styl a pracovní stres

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky stresu na pracovišti, objasnit rozdíly mezi příznivým a nepříznivým stresem na pracovišti, vysvětlit zásady prevence stresu na pracovišti, objasnit vztah mezi způsobem řízení zaměstnanců a pracovním stresem, vysvětlit, jak stres na pracovišti rozpoznávat, objasnit vztah mezi pracovním stresem a konflikty na pracovišti.

### **Výstupy z učení**

- 23. 8 umí řešit konflikty na pracovišti, identifikuje problémové sklony vedoucích

### **Abstrakt**

Stres pramenící z pracovních požadavků je přirozenou součástí pracovního života. Mírná úroveň stresu či napětí v organizaci, spojená například s náročnými, stále však realistickým termíny či vědomím, že práce je pravidelně kontrolována, může být dokonce žádoucí. Pomáhá totiž mobilizovat pracovní energii, zvyšovat pracovní tempo, a využít tak plného potenciálu zaměstnanců. Ke zdrojům mírného stresu může patřit i konkurence ze strany ostatních pracovníků, která nepřerůstá v jejich osobní rivalitu. Mírný stres, zvyšující pracovní výkon, nemusí být ani zdravotně škodlivý.

Příčiny nepříznivého stresu jsou ze značné části zbytečné. Jde často o příčiny spojené s jednáním vedoucích, především neobjektivním hodnocením pracovníků, chybějícím uznáním či nevhodným podáním kritiky. K dalším patří „řídicí styl“, opírající se o utajování skutečností, zákulisní jednání či časté kontroly plynoucí z nedůvěry ve schopnosti podřízených. Jeho příčinou může být i řízení podporující nadměrnou soutěživost či rivalitu zaměstnanců.

Zbytečným zdrojem stresu jsou i dlouhodobě neřešené konflikty, časté a nedostatečně vysvětlené změny pracovních úkolů, sklon vedoucích odkládat rozhodnutí, která jsou pro práci zaměstnanců důležitá, neochota delegovat pravomoci, nedostatečné sdělování

informací, neochota naslouchat zaměstnancům, ale i špatného výběru osob na důležitá pracovní místa.

Svou roli v těchto situacích hrají často nevhodné osobnostní rysy vedoucích. Jde o situace, kdy vedoucí místa zastávají osoby psychicky nevyrovnané, nejisté, se sníženou sociální či emocionální inteligencí. Může jít i o osoby které stresu samy snadno podléhají, osoby se sklonem k perfekcionismu, nadměrnému soutěžení, s přílišnou snahou vyniknout, nedůvěrou k ostatním, s tendencí k agresivitě či dokonce pomstychtivosti.

Stres může vyplývat i z některých organizačních příčin, například monotónní práce vyvolané přílišnou specializací pracovních míst, nedostatečnou možností kontaktů s dalšími pracovníky, ale i nedostatečného pracovního vytížení. Může být vyvolán i nevhodným prostorové uspořádáním pracoviště (neumožňujícího dostatečné soukromí či možnost koncentrace k práci), nadměrný hluk, nepříznivé osvětlení apod.

V těchto a podobných situacích je třeba si uvědomit, že zvýšený stres, promítající se v jednání pracovníků, je pro organizaci drahý: snižuje její výkonnost a často zvyšuje i její náklady.

Dojdeme-li k závěru, že organizace trpí zbytečným nebo nadměrným stresem (ať již na základě množících se konfliktů, zvýšení počtu chyb nebo chybných rozhodnutí, poklesu pracovní spokojenosti a motivace, rostoucích stížností zaměstnanců, růstem pracovní absence a fluktuace apod.), měli bychom provést alespoň orientační analýzu, umožňující hlavní stresové faktory, jejich příčiny a dopady identifikovat.

Nejlepší cestou je zpravidla anonymní dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci. Umožní zjistit nejdůležitější faktory stresu a odhalit i příčiny nadměrné zátěže, které lze odstranit nejsnáze.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-125)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-167)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je rozdíl mezi příznivým a nepříznivým stresem na pracovišti?
2. Proč může být stres na pracovišti příznivý?
3. Jak může vedoucí příznivý stres na pracovišti podpořit?
4. Jaké jsou hlavní příčiny nepříznivého stresu?
5. Jaké jsou důsledky nepříznivého stresu na pracovišti?
6. Jak lze nepříznivému stresu na pracovišti předcházet?
7. Jaký řídicí styl podporuje stres na pracovišti?
8. Jak souvisí stres s výskytem konfliktů na pracovišti?
9. Jaké jsou příznaky stresu na pracovišti?
10. Jak lze stres na pracovišti zjistit?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.12 Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení – analýza příkladu z praxe

## ***2.24 Prevence a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců, mobbing a šikana na pracovišti***

### **Klíčová slova**

Nežádoucí jednání zaměstnanců, problémové jednání na pracovišti, projevy problémového jednání, příčiny nežádoucího jednání, prevence nežádoucího jednání, řešení nežádoucího jednání, disciplinární problémy zaměstnanců a jejich řešení

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky nežádoucího či problémového jednání zaměstnanců, objasnit skryté projevy nežádoucího jednání na pracovišti, vysvětlit preventivní nástroje omezující výskyt nežádoucího jednání, vysvětlit způsob řešení disciplinárních problémů zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 23.9 zvládá prevenci a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců

### **Abstrakt**

Nežádoucí chování zaměstnanců podnikům škodí přímo i nepřímo. Vedle škod spojených s výkonovými nedostatky může ničit pracovní morálku ostatních zaměstnanců nebo narušovat pověst organizace. Vedle nejhrubších forem nežádoucího chování (podvodné, nemorální nebo nezákonné chování, úmyslné poškozování produktů, firemního zařízení apod.), k němu patří, tyto projevy:

- *agresivní, hrubé nebo urážlivé jednání* ke společenskému okolí,
- sklon *vyvolávat konflikty*, narušovat týmovou atmosféru a poškozovat mezilidské vztahy,
- *neodpovědnost*, sklon k apatickému nebo znučenému chování, nezájem o práci,
- sklon k *absencím nebo nedochvilnosti*,
- tendence „*ohýbat*“ a *nedodržovat pracovní nebo obecně platné předpisy*, sklon k nepoctivosti,
- snaha *přenášet vinu na druhé*, hledat obětní beránky, vytvářet viníky,



- sklon k *nerespektování autorit nebo negativní postoj k autoritám*, problémy se schopností přizpůsobovat se okolí nebo hierarchickým vztahům.

K méně závažným, často však spíše méně zjevným formám nežádoucího jednání patří i sklon k politikaření (vyhledávání spolupracovníků se společnými osobními či mocenskými zájmy, vytváření klik, zatajování informací apod.), alibismus, sklon přivlastňovat si výsledky práce ostatních, ale i nepřiměřené ambice, sklon nebo potřeba soustřeďovat pozornost apod. Ani ty by z dlouhodobějšího hlediska neměly zůstat bez odezvy.

Prevenčí proti závažnějším projevům nežádoucího jednání je především:

- *stanovit jasná pravidla pracovního či společenského chování*, důsledně je uplatňovat a často se na ně odvolávat,
- *podporovat pozitivní mezilidské vztahy*, a to vlastním příkladem i pochvalným hodnocením ostatních těch, kteří je dodržují,
- *neignorovat projevy nežádoucího chování*, ale okamžitě na ně reagovat,
- *uvažovat o možnostech zlepšení pracovního prostředí a zajímavosti práce či odstranění jeho případných stresujících faktorů*. K nim může patřit i nedostatečné pracovní vytížení, nemožnost se v práci uplatnit, získat nové schopnosti apod.,
- *dát zaměstnanců větší možnost účastnit se rozhodování ve věcech, které se jich dotýkají*
- *naslouchat názorům a obavám jednotlivých osob*, pozorovat jejich chování, podporovat jejich komunikaci.

Při výskytu nežádoucího jednání je třeba okamžitě zakročit. Na rozdíl od výkonových problémů, jejichž vyřešení může vyžadovat určitý čas, je *porušování pracovní kázně* třeba ukončit hned, dříve, než se stane závažným. K manažerským nástrojům patří v tomto případě ústní varování (je-li porušení pracovní kázně méně významné), písemné varování (nereaguje-li zaměstnanec na ústní varování nebo je-li porušení pracovní kázně závažnější) a ukončení pracovního poměru, případně jeho okamžité zrušení (v případě opakovaného porušení pracovní kázně, kdy méně důrazné disciplinární kroky nevedly k nápravě chování zaměstnance, nebo při porušení zvláště závažném).

Základem osobního rozhovoru sloužícího k řešení disciplinárních problémů by měl být postup zahrnující pět kroků. Tvoří je popis nepřijatelného chování, zdůraznění dopadu nepřijatelného chování na organizaci, konkretizace požadovaných změn a nastínění důsledků, pokud nepřijatelné chování bude pokračovat, a pravidla kontroly.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-125)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-170)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to problémové či nežádoucí jednání zaměstnanců?
2. Jaké hlavní projevy patří k nežádoucímu jednání?
3. Jaké jsou příčiny nežádoucího jednání?
4. Jaké jsou důsledky nežádoucího jednání?
5. V čem spočívá prevence nežádoucího jednání?
6. Jaké nástroje může manažer využít při řešení nežádoucího jednání?
7. O jaké hlavní body se opírá disciplinární rozhovor?
8. Jak mohou vypadat latentní projevy nežádoucího jednání?
9. Kdy měl vedoucí na problémové jednání reagovat?
10. V jakých situacích může organizace v důsledku nežádoucího jednání ukončit pracovní poměr zaměstnance?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.12 Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení – analýza příkladu z praxe

## ***2.25 Problémové sklony vedoucích***

### **Klíčová slova**

Problémové či nežádoucí jednání vedoucích, „jedovatí“ manažeři, projevy problémových sklonů vedoucích, dopady problémového jednání vedoucích, osobností rysy manažerů, řešení problémových sklonů vedoucích

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky problémových či nežádoucích projevů a způsobů jednání vedoucích, objasnit preventivní nástroje organizace čelící výskytu problémových manažerů, objasnit hlavní osobností rysy problémových manažerů a možnosti jejich rozpoznání, vysvětlit význam koučování jako nástroje omezení problémových sklon vedoucích.

### **Výstupy z učení**

- 23.8 umí řešit konflikty na pracovišti, identifikuje problémové sklony vedoucích

### **Abstrakt**

Problémové osobní rysy vedoucích se často projeví až po jejich přijetí či povýšení. Příčinou mohou být nejen nedostatečné sociální schopnosti, neodpovídající požadavkům jejich pozice, ale i změny v chování, ke kterým dochází až po povýšení.

K problémovým manažerským projevům, které by organizace neměla ve svém zájmu přehlížet či tolerovat, patří především sklon zastrašovat své spolupracovníky (spoléhat při jejich řízení především na hrozby a trestání), ztrácet sebereflexi, tj. schopnost nestranně či kriticky posuzovat sebe sama, a obklopovat se nekritickými příznivci či „přítakávači“.

Hrozba trestu a obava před ním je nástrojem, jehož cílem je zabránit nežádoucímu chování. Nijak však většinou nepomáhá jako nástroj podporující produktivní nebo jinak žádoucí jednání zaměstnanců. Nadužívání tohoto nástroje je proto jednoznačně neefektivní. Jako trvalá manažerská taktika přináší nejen odpor zaměstnanců, ale často i zvýšený stres. Jeho výsledkem může být ještě vyšší výskyt chyb.

Spoléhání se na řízení pomocí hrozeb a trestů staví navíc manažera do trvalé role „drába“ číhajícího na prohřešky zaměstnanců. Tato role zpravidla brání otevřenější komunikaci se zaměstnanci, a navíc se z ní jen obtížně uniká.

Její sporná efektivita je totiž podmíněna okamžitým a neúprosným trestáním všech chyb či nedostatků. Neschopnost tyto prohřešky nalézt nebo ochota je občas prominout vede k tomu, že zaměstnanci zastrašování vnímají jako „prázdné hrozby“, a vedoucí nad nimi ztrácí kontrolu.

Ke ztrátě schopnosti sebereflexe vede občas „intoxikace“ zvýšenou pravomocí manažerské pozice. Jemnějším projevem tohoto sklonu bývá zvýšený zájem o vlastní plat či osobní využívání podnikových zdrojů, někdy i ve prospěch osobní marnivosti, někdy dokonce v představě, že tak vedoucí zvýší svou autoritu. Problematické jsou tyto sklony především v době, kdy je podnik přinucen šetřit.

Zvláště závažnými se tyto projevy stávají, vedou-li i k tendenci uplatňovat vůči sobě samému jiná hodnotící kritéria než vůči spolupracovníkům. Příkladem může být sklon odsuzovat u zaměstnanců prohřešky, kterých se vedoucí sám dopouští (nebo se dokonce divit, že tyto prohřešky mohou být u vedoucího kritizovány) či ospravedlňovat vlastní pochybení svým „přínosem“ pro organizaci.

Ztráta sebereflexe a snížení kritičnosti vůči vlastnímu jednání je, jak ukázaly psychologické průzkumy, častým důsledkem povýšení do vedoucí pozice. Organizace by proto měly být vůči němu pozorné.

Třetím problémovým projevem vyžadujícím pozornost je sklon upřednostňovat ve svém okolí osoby, jejichž „přednost“ nespočívá ve vyšší výkonnosti či loajalitě k podniku, ale v nekritické loajalitě k nadřízenému. Jejich hlavní funkcí je podpořit vedoucího, nekriticky přitakávat jeho návrhům, vytvářet v organizaci spřízněné kliky, zatajovat důležité informace apod. Často je tento sklon motivován osobními obavami, ať již z toho, že se bez pomoci své kliky nebude schopen v organizaci prosadit, nebo že by spolupracovníci vybraní na základě schopností mohli jeho pozici ohrozit.

Sklon vedoucích obklopovat se pracovníky, jejichž hlavní kvalitou je sklon přitakávat a svého nadřízeného za každou cenu bránit, může odhalení problémového manažera ztěžovat. Vedoucí tohoto typu přežívají totiž často především proto, že jim to umožňuje podpora jejich nejbližšího okolí. Důsledkem je rychlá ztráta smyslu pro realitu a objektivní hodnocení postihující jak dotyčného manažera (který začíná svým přitakávačem sám věřit), tak jeho nejbližší okolí.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-125)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-169)

## **Kontrolní otázky**

1. Co jsou to problémoví vedoucí?
2. Jaké jsou hlavní typy problémového jednání vedoucích?
3. Jaké důsledky organizaci přinášejí problémoví vedoucí?
4. Jaké osobnostní rysy vedou ke vzniku problémového jednání?
5. Jak může organizace problémového jednání vedoucích předcházet?
6. Jak může organizace problémové jednání vedoucích podporovat?
7. Jak může organizace problémové sklony vedoucích omezit?
8. Jaké postupy mohou zaměstnancům problémové sklony jejich vedoucích usnadnit?
9. Jací vedoucí se obklopují „přítakávači“?
10. Jaké jsou projevy nezvládnutého ega manažerů?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.13 Problémové sklony vedoucích – rozbor příkladu z praxe

## ***2.26 Prevence personálních rizik organizace***

### **Klíčová slova**

Rizika organizace, risk management, personální rizika, personální risk management, zdroje personálních rizik, druhy personálních rizik, prevence personálních rizik

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny, hlavní druhy i možné důsledky personálních rizik organizace, objasnit zásady personálního risk managementu, tj. rozpoznání, prevence a řešení personálních rizik, vysvětlit úkoly manažerů v rámci prevence personálních rizik, objasnit používání hlavních nástrojů personálního risk managementu.

### **Výstupy z učení**

- 23.9 zvládá prevenci a řešení nežádoucího jednání zaměstnanců

### **Abstrakt**

K rizikům, se kterými se organizace potýkají, patří i rizika personální, a jejich prevence je proto důležitou součástí podnikového risk managementu. Prevence personálních rizik nesouvisí přitom jen s dodržováním požadavků bezpečnosti práce či ochrany zdraví zaměstnanců při práci.

Lidská selhání vedoucí k nesprávnému či nežádoucímu jednání bývají totiž příčinou velké řady, možná většiny podnikových problémů. Jejich zdrojem je jak jednání neúmyslné, tak záměrné, které vědomě či úmyslně poškozují výkon či pověst organizaci (například podvodné či další nezákonného jednání včetně úmyslného poškozování firemního zařízení, produktů apod.), ale i jednání výrazně nemorální a asociální.

Rizika spojená s lidským faktorem nelze zcela eliminovat. Ve srovnání s jinými podnikovými riziky bývá však personálním rizikům věnována menší pozornost a nástroje jejich omezení nemívají systematický charakter. A to přesto, že tato rizika lze často s poměrně nízkými náklady omezit. Uplatnění personálního risk managementu je důležité zejména v situacích, kdy se problémy spojené s lidským faktorem množí.

Cílem personálního risk managementu je analýza rizik spojených s lidským činitelem, umožňující porozumět jejich hlavním příčinám, a jejich prevence, opírající se o organizační pravidla a zásady, umožňující těmto příčinám čelit. Jde o zásady konstruované podobně jako

pravidla sloužící k předcházení ostatním podnikovým rizikům, například rizikům bezpečnostním, technologickým, finančním či obchodním.

Východiskem řízení personálních rizik je analýza jejich možných či potenciálních příčin. Platí to tím spíše, že pochybení vyvolaná lidským činitelem bývají často připisována jiným než svým skutečným důvodům.

Při určení zdrojů personálních je proto třeba brát v úvahu všechny okolnosti, které chování zaměstnanců v určitých situacích ovlivňují. Vedle individuálních a momentálních lidských selhání a pochybení, například provedení chybných úkonů, opomenutí provést určitý krok, předat důležitou informaci, porušení důležitých podnikových pravidel a postupů nebo dokonce překročení obecně platných norem, to mohou být i chyby spojené s řízením pracovníků. Ty mohou souviset jak s jednáním nadřízených, tak s širšími pravidly či zvyklostmi organizace.

Při následné analýze mimořádných událostí mají organizace velmi často tendence připisovat jejich vznik individuálnímu lidskému selhání. Z pohledu organizace je tento závěr zpravidla nejpohodlnější, neboť vylučuje podezření, že příčinou vzniklých nedostatků nebo dokonce závažných problémů byly „systémové důvody“.

I chyba vzniklá v důsledku individuálního pochybení může však souviset s tím, že daného pracovníka někdo nesprávně vybral, zaškolil, motivoval, kontroloval, hodnotil apod. Označení příčiny problému jako lidského selhání brání přitom v odstranění hlubších nedostatků a nevylučuje opakování problémů.

Při analýze zdrojů personálních rizik je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost především možnostem nesprávných personálních rozhodnutí, nevhodné motivaci zaměstnanců či nedostatečné řízení a kontrole jejich výkonu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-167)

## **Kontrolní otázky**

1. Co jsou to personální rizika?
2. Jaké jsou hlavní příčiny personálních rizik?
3. V čem spočívá personální risk management?
4. Jaké nástroje využívá personální risk management?
5. V čem se personální rizika liší od jiných rizik organizace?
6. V čem spočívá analýza personálních rizik?
7. O co se opírá prevence personálních rizik?
8. Jaké jsou hlavní důvody nedostatečného rozpoznání personálních rizik?
9. Proč jsou personální rizika podceňována?
10. Co jsou to systémové příčiny personálních rizik?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www2.cipd.co.uk/pm/>

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.11 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry



## 3 Příprava na semináře

### 3.1 Řízení a vedení pracovníků, jeho cíle a nástroje – rozbor praktického příkladu

#### Klíčová slova

Manažerské úkoly a funkce, řízení pracovníků, vedení pracovníků, nástroje řízení, nástroje vedení, rozdíly mezi cíli a nástroji řízení a vedení

#### Cíle kapitoly

Vysvětlit cíle a nástroje řízení a vedení spolupracovníků, objasnit rozdíly mezi řízením a vedením, vysvětlit rozdíly mezi tradičními a moderními úlohami manažerů při řízení lidí.

#### Výstupy z učení

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

#### Příklad (zadání úkolu)

*Na jaké hlavní znalosti a schopnosti by se měl zaměřit trénink nových manažerů před jejich nástupem do řídicí funkce?*

Na rozdíl od odborného rozměru řízení, jehož požadavky se mohou na různých místech lišit, jsou úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu *pro všechny manažerské funkce do značné míry společné*, bez ohledu na jejich hierarchickou úroveň či funkční oblast. Odborné nároky manažerské funkce mohou být značné, nejčastějším důvodem, proč manažeři ve své funkci selhávají (proč nejsou schopni dosáhnout svých cílů), však nebývá to, že postrádají dostatečné odborné či technické schopnosti, ale že jim schází schopnosti řídit své spolupracovníky.

Trénink nových manažerů by se měl proto zaměřit na tři okruhy znalostí a schopností. Označujeme je jako tři předpoklady úspěšného řízení lidí. Patří k nim

- pochopení *osobních a situačních faktorů podmiňujících výkon a pracovní chování osob*. K osobním faktorům, předurčujícím individuální rozdíly v práci a výkonu, patří především schopnosti, osobní vlastnosti a zvyklosti, pracovní motivace a pracovní postoje osob. K situačním faktorům, které jsou z velké části pod vlivem

manažera či organizace, patří především způsob řízení, vedení a komunikace s pracovníky. Znalosti spadající do této kategorie se opírají především o poznatky psychologie.

- osvojení *manažerských postupů nezbytných pro účinné řízení a vedení*. Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, vytváření a podpory motivace, koučování zaměstnanců, důvěryhodné a přesvědčivé komunikace vedoucího, tvorby a vedení týmů, rozvoje a koučování zaměstnanců apod. Schopnosti spadající do této kategorie se vztahují k takzvaným *měkkým či sociálním schopnostem manažera* uplatňujících se především při jeho jednání a komunikaci se spolupracovníky.
- seznámení se s principy *řízení lidských zdrojů organizace*, tj. s pravidly a postupy výběru osob, řízení, hodnocení a odměňování jejich výkonu, se způsoby rozvoje zaměstnanců a zvyšováním jeho účinnosti, řízení změn a firemní kultury apod. Pravidla a postupy spadající do této kategorie mají charakter řídicích zásad uplatňovaných vůči širším skupinám zaměstnanců a plynoucích jak z obecně platných požadavků řízení lidských zdrojů, tak z požadavků diktovaných podnikatelskou, resp. personální strategií (politikou) organizace.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, s jakými nejčastějšími problémy se setkávají organizace, jejichž noví manažeři nebyli dostatečně připraveni na výkon nových požadavků jejich vedoucí funkce.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

#### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-56)

## ***3.2 Výkonové předpoklady pracovníků, jejich druhy, rozdíly a využití – řízená diskuse k praktickému příkladu***

### **Klíčová slova**

Pracovní výkon, výkonové předpoklady pracovníků, hlavní typy výkonových předpokladů, individuální rozdíly ve výkonových předpokladech

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní výkonové předpoklady osob a jejich význam, vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými typy výkonových předpokladů a jejich praktickými dopady, objasnit povahu individuálních rozdílů ve výkonových předpokladech osob, objasnit způsoby a možnosti využití rozdílů ve výkonových předpokladech osob.

### **Výstupy z učení**

- 23.2 chápe výkonové předpoklady pracovníků a jejich využití

### **Příklad (zadání úkolu)**

*Součástí výkonových předpokladů osob jsou jejich sociální schopnosti, ke kterým patří například asertivita. Co je podstatou této schopnosti a v jakých právních situacích je důležitá?*

Asertivita čili schopnost zdravého prosazení je sociální schopností, která je důležitá především u pracovních míst či činností, vyžadujících schopnost postupovat ve shodě s vlastními cíli a potřebami či cíli a potřebami organizace, tj. prosadit vlastní názor a přesvědčení, současně však udržovat zdravé a nekonfliktní vztahy s okolím. Lze ji tak chápat i jako soubor komunikačních schopností včetně naučených způsobů komunikace, umožňujících uplatnit a prosadit své požadavky či stanoviska taktním a konstruktivním způsobem.

K hlavním projevům asertivity patří zdravá sebedůvěra, schopnost jasně vyjádřit svůj názor či dávat svá přání a požadavky jasně najevo, stát na svém stanovisku a nepodléhat nátlaku či manipulaci. Asertivní jednání přitom není nezdvořilé ani agresivní. Může však, v případě potřeby, být rezolutní.

Asertivitu, podobně jako jiné sociální či komunikační dovednosti, lze rozvíjet tréninkem, a to i svým vlastním. Předpokladem je uvědomit si její podstatu i odlišnost od jednání, které je jejím protipólem, a osvojit si některé základní komunikační metody, které asertivní jednání usnadňují.

K porozumění principům asertivního jednání pomáhá porovnání s jeho protipóly. Prvým je pasivní jednání, charakteristické pro osoby, které svá přání a potřeby neumí jasně vyjádřit či prosadit, nebo které se toho z nejrůznějších důvodů obávají. Druhým je agresivní jednání, tedy jednání osob, které své zájmy a potřeby prosazují na úkor jiných.

Pasivně jednající člověk nedokáže druhé straně svá přání a potřeby jasně sdělit, a není proto schopen je ani prosadit. Jedním z hlavních důvodů tohoto hendikepu zpravidla je, že se za každou cenu snaží vyhnout otevřenému konfliktu. Konfliktu se přitom mnohdy obává i tehdy, kdy tyto obavy nejsou nijak na místě. Obavy z konfliktu vedou pasivně jednající osobu občas i k tomu, že její vystupování je již předem provinilé. Časté jsou i její pokusy o vlastní obhajobu, ke které není důvod.

K neverbálním projevům pasivního jednání patří zpravidla to, osoba mluví potichu, vyhýbá se očnímu kontaktu a její pohled má tendenci směřovat spíše dolů nebo stranou. Součástí jejich neverbálních projevů bývá i „schlíplé“ držení těla nebo křečovitá mimika.

V pracovní praxi je pro pasivně jednající osoby podstatné především to, že si nedokážou poradit s požadavky druhých. Zvláště obtížně odolávají manipulativním metodám a „trikům“. Příkladem je jejich reakce na neoprávněnou kritiku, jednu z nejčastějších forem manipulace na pracovišti. I když si její nespravedlnost uvědomují, reagují na ni zpravidla sklonem omlouvat se, vysvětlovat, případně se vymlouvat. Nikoli však tím, že upozorní na její nespravedlnost a na svém oprávněném stanovisku trvají.

I pasivně jednající osoba může občas zaujímat určité agresivní postoje. Jde o jednání, označované jako pasivně-agresivní, které nemusí být na první pohled rozpoznatelné. Je typické především pro ženské pracovní kolektivy.

Agresivně jednající člověk, prosazující se na úkor jiných, nedbá na oprávněné požadavky ostatních. Navíc má často sklon je ponižovat či srážet jejich sebedůvěru.

Projevem agrese přitom nemusí být jen fyzické napadení, používání silných slov či hlasitý způsob řeči. Agresivní povahu má stejně tak i sarkasmus a ironizování druhých, někdy dokonce i tiché sdělení, které není k věci, ale má za cíl osobu, které je určeno, určitým způsobem poškodit. Agresivní jednající osoba může dosáhnout svého, zpravidla však jen za cenu trvalého poškození vztahů k ostatním

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jaké jsou hlavní typy intelektových schopností a v jakých pracovních situacích mohou být důležité.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-71)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 45-156)

### ***3.3 Schopnosti a osobní efektivita pracovníků – analýza osobní efektivity***

#### **Klíčová slova**

Schopnosti pracovníků, druhy schopností, rozdíly mezi individuálními schopnostmi, získávání schopností, osobní efektivita, osobní pracovní tempo

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit a na příkladech ilustrovat povahu a typy schopností ovlivňujících pracovní výkonnost, objasnit rozdíly mezi jednotlivými typy schopností, vysvětlit možnosti rozvoje schopností, objasnit pojem osobní efektivity a jeho praktické uplatnění.

#### **Výstupy z učení**

- 23.3 rozumí osobnostním vlastnostem a postojům pracovníků a jejich vztahu k výkonnosti

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Co je to osobní efektivita a v jakých pracovních situacích může být prakticky důležitá nebo dokonce nepostradatelná?***

Osobní efektivita je souborem částečně vrozených, částečně však získaných či naučených schopností a zvyklostí samostatně řídit postup své práce. Lze ji chápat jako schopnost „řídit sebe sama“, tedy naplánovat, rozvrhnout a zorganizovat si svou práci a naplánované kroky a termíny skutečně dodržovat.

Náročnost na tuto schopnost je u různých profesí odlišná. Část zaměstnanců se bez ní obejde, mnohdy však jen proto, že na jejich práci průběžně dohlíží jiní, většinou jejich vedoucí. Pro rostoucí počet míst je však důležitá: platí to především pro místa či profese, které vyžadují, aby osoby, jež je vykonávají, si časový průběh i tempo své práce řídili v rámci zadaných úkolů sami. Nezbytná je pak především pro úspěšné zvládnutí požadavků vedoucí funkce. S neschopností manažerů efektivně řídit sebe sama je v praxi spojena řada problémů, mnohdy i takových, které s touto (ne)schopností na prvý pohled nesouvisejí, a jsou proto přičítány jiným vlivům.

Význam osobní efektivity pro pracovní výkonnosti bývá často podceňován. Její význam je však zřejmý především tehdy, pokud práci zaměstnanců a její časový průběh podrobněji sledujeme, například formou snímkování jejich pracovní doby. Příčinou jejího podceňování je i fakt, že bývá často nepřesně chápána jako „schopnost řídit čas“. To svádí k mylné představě, že je odbornou dovedností, které se lze snadno naučit.

Skutečnost je však složitější: osobní efektivita má z velké části povahu zvyků, vědomých i nevědomých. Novým zvyklostem se sice většinou lze naučit, jejich osvojení však zpravidla vyžaduje zbavit se nejprve zvyklostí předchozích, tedy těch, které vyšší osobní efektivitě brání.

Zvyklostí, na kterých je osobní efektivita založena, proto zpravidla nelze dosáhnout jen na základě školení či tréninků. Důležitou roli hraje i dlouhodobější vedení či koučování, jehož úkolem je nově vznikající zvyky soustavně posilovat. Pokud si však význam osobní efektivity uvědomíme, může pomoci i vlastní trénink.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jaké jsou konkrétní schopnosti osobní efektivity spojené s řízením vlastní činnosti na základě účelného využívání času.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

#### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 23-156)

### ***3.4 Osobnostní vlastnosti a postoje pracovníků a jejich vztah k výkonnosti – rozbor příkladu z praxe***

#### **Klíčová slova**

Osobnostní vlastnosti, druhy osobnostních vlastností, rozdíly v osobnostních vlastnostech, typy osobnosti, vztah osobnostních vlastností a pracovního výkonu, pracovní postoje, vztah pracovních postojů a výkonu

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit podstatu a význam osobnostních vlastností pro práci a pracovní jednání, vysvětlit hlavní projevy a rozdíly osobnostních vlastností na pracovišti, objasnit hlavní typy osobnosti, vysvětlit význam a rozdíly pracovních postojů a možnosti jejich změny, objasnit praktický význam pracovních postojů.

#### **Výstupy z učení**

- 23.3 rozumí osobnostním vlastnostem a postojům pracovníků a jejich vztahu k výkonnosti

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Jak lze na pracovišti rozpoznat odlišné osobnostní vlastnosti pracovníků a jak se promítají v jejich přístupu k pracovním úkolům?***

Rozdíly v osobnostních vlastnostech podmiňují, v jakém prostředí se pracovník lépe cítí, jaké úkoly, situace či mezilidské vztahy vyhledává, jakého výkonu v nich dosahuje i s jakou motivací pracuje. Projevem odlišných osobnostních rysů jsou mnohdy i rozdíly ve způsobu vnímání, uvažování, hodnocení a jednání, a to včetně jednání vedoucích.

Pracovníci se proto na jejich základě mohou lišit tím, jaké pracovní prostředí a úkoly preferují, tj. zda raději

- pracují sami a v klidném prostředí, nebo naopak tam, kde se „něco děje“,
- řeší nový a složitý úkol, nebo úkol, který znají a prováděli jej již dříve,
- své úkoly dokončují a dospívají k určitému závěru, nebo ponechávají otevřené pro případné změny,
- mají o věcech přehled a udržují si je pod kontrolou, nebo zkusí nové možnosti,



- si postup své práce předem naplánují, nebo na úkolech naopak pracují tak, jak se jim postupně dostanou „pod ruku“,
- řeší úkoly přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem, nebo naopak proměnlivé a nestrukturované, nevylučující překvapení,
- pracují na úkolech vyžadujících plynulou a nepřetržitou práci, nebo na úkolech předpokládajících dočasně zvýšené nasazení následované obdobím klidnějším,
- pracují na více úkolech současně, nebo naopak postupně, tj. zda jim vadí, mají-li více úkolů rozpracovaných,
- pracují na úkolech, při kterých se mohou zabývat spíše idejemi, principy či myšlenkami, nebo naopak spíše lidmi apod.

Podobně se mohou odlišné povahové rysy pracovníků projevat v jejich vztahu ke společenskému okolí, například tím, zda

- mají sklon udržovat kontakty jen s omezeným počtem osob, které dobře znají (a širší společenský styk je vyčerpává), nebo naopak udržovat kontakty s mnoha lidmi včetně těch, které znají málo nebo vůbec ne,
- začínají rozhovor s ostatními spíše sami, nebo tuto iniciativu přenechávají raději druhým,
- mají při rozhovoru sklon své myšlenky průběžně rozvíjet, nebo naopak hovoří teprve po zvážení toho, co chtějí sdělit apod.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte typy a význam pracovních postojů důležitých pro výkonnost a spolehlivost pracovníků.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.5 Motivační nástroje vedoucího – rozbor praktického příkladu***

#### **Klíčová slova**

Pracovní motivace, motivace zaměstnanců, motivační nástroje, motivační nástroje nadřizeného, motivační jednání vedoucího

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit motivační nástroje v rukou vedoucího, objasnit hlavní zásady motivačního jednání vedoucích, vysvětlit motivační nástroje vedoucího při zadání úkolů, vysvětlit motivační nástroje vedoucího při průběžném řízení a vedení spolupracovníků, vysvětlit nejčastější jednání vedoucího vyvolávající demotivaci zaměstnanců.

#### **Výstupy z učení**

- 23.4 chápe individuální motivaci pracovníků a její druhy a rozumí motivačním nástrojům vedoucího

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Důležitou součástí motivace pracovníků ke splnění jejich úkolů je dělení a vysvětlení významu jejich pracovních úkolů. Co by mělo toto sdělení a vysvětlení zahrnovat?***

U významných úkolů by mělo zahrnovat dvě skutečnosti, a to proč je úkol důležitý pro organizaci a proč je důležitý pro zaměstnance osobně, tj. co mu osobně přinese i jaké důsledky by pro něj vznikly, pokud by ho správně nevykonal. Významu úkolu si totiž pracovník nemusí být plně vědom.

Ze strany vedoucího toto vysvětlení zpravidla nevyžaduje velký čas. Mnohdy však rozhoduje o tom, jak zaměstnanci k plnění úkolu přistoupí. Nechápu-li důležitost úkolů, ať již pro organizaci či sebe sama, či nepovažují-li je za příliš významné, nechápu zpravidla ani to, proč by je měli vykonávat správně, odpovědně či včas. Mohou se dokonce domnívat, že jejich vykonání nestojí za vynaloženou námahu.

Pochopení významu úkolu posiluje motivaci k jeho provedení i tehdy, byl-li úkol zaměstnanci zadán direktivně, tj. neměl-li možnost se na jeho stanovení podílet. Jeho důležitost roste, nemá-li vedoucí možnost splnění úkolu nijak zkontrolovat.

Sdělit zaměstnanci osobní důvody, proč které by měl úkol provést, je důležité i v situacích, kdy vedoucí nemůže jejich splnění zcela kontrolovat. Osobní důvody by se v této situaci měly opírat především o vnitřní motivaci zaměstnance včetně širšího dopadu či společenského významu úkolů.

Důvody tohoto typu mohou být u různých zaměstnanců odlišné. Mohou souviset s dopady na okolí, na kterém zaměstnanci záleží, například s důsledky pro spolupracovníky, s významem úkolů pro spokojenost zákazníků, jejich širším společenským významem, ale i s možností zaměstnance ověřit si na zadaných úkolech určité schopnosti, například dokázat si, že je schopen vyřešit určitý problém sám a bez pomoci.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jaké způsoby kontroly pracovníků mohou být motivující a jaké působí spíše demotivačně.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

#### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.6 Řídící styly a jejich efektivita – rozbor praktického příkladu***

#### **Klíčová slova**

Řídící styl, druhy řídicích stylů, teorie X a Y, direktivní řídicí styl, autokratický řídicí styl, participativní řídicí styl, liberální řídicí styl, osobní řídicí styl, efektivita řídicích stylů

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu a rozdíly hlavních řídicích stylů, vysvětlit silné a slabé stránky jednotlivých řídicích stylů, objasnit předpoklady účinnosti a vhodnosti jednotlivých řídicích stylů, vysvětlit pojem osobní řídicí styl vedoucího.

#### **Výstupy z učení**

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

#### **Příklad (zadání úkolu)**

*Na základě jakých názorů či postojů manažerů lze rozpoznat jejich sklon držet se určitého stálého osobního stylu?*

Příkladem mohou být určité otázky vztahující se k názorům, které jednání manažera ovlivňují. Každá z následujících „testových“ otázek obsahuje dvě konstatování a úkolem je rozhodnout se pro to, které je vám názorově bližší. Nemusí to znamenat, že s tímto konstatováním zcela souhlasí, postačuje to, že je jí bližší. Převaha rozhodnutí ve prospěch první varianty odpovědi svědčí o sklonu k direktivnímu řízení, převaha rozhodnutí opačných pak o sklonu využívat spíše participativní styl řízení.

1.

- a) Jakmile je to trochu možné, snaží se lidé vyhýbat práci.
- b) Jestliže se lidé vyhýbají práci, je to proto, že se jim zdá nesmyslná nebo nudná.

2.

- a) Jestliže pracovníci dostanou více informací, než pro svůj úkol nezbytně potřebují, budou mít sklon je zneužít.
- b) Jestliže pracovníci získají přístup k více informacím, než které bezprostředně ke své práci potřebují, budou mít tendenci jednat odpovědněji.

3.

a) Požadovat od pracovníků nové nápady není vhodné ani přínosné. Jejich představa o situaci je příliš omezená na to, aby jejich nápady mohly mít praktický užitek.

b) Jestliže požadujeme od pracovníků vlastní nápady, přispívá to nejen k rozšíření jejich zájmu, ale i ke vzniku návrhů použitelných pro rozvoj organizace.

4.

a) Jestliže lidé ve své práci prokazují málo představivosti a kreativity, je to tím, že většina lidí těmito schopnostmi nedisponuje.

b) Většina lidí má pro představivost a kreativitu předpoklady. To, že se tyto předpoklady neprojeví vždy, je spíše důsledkem omezení, se kterými jsou pracovníci během své práce konfrontováni než jejich neschopnosti.

5.

a) Nejsou-li pracovníci za své chyby trestáni, nekladou na sebe příliš vysoké požadavky.

b) Mají-li zaměstnanci možnost o své práci rozhodovat částečně sami, jednají odpovědněji a kladou na sebe obvykle i vyšší požadavky.

### **Zadání samostatné práce (úkol)**

V textu rozsahu 0,5 strany uveďte příklady jednání manažera držícího se direktivního stylu a manažera, který je spíše stoupencem liberálního stylu řízení.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

#### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.7 Zadávání, delegování a kontrola úkolů – analýza chybných postupů na základě konkrétních příkladů***

#### **Klíčová slova**

Manažerské úkoly, pracovní úkoly zaměstnanců, zadávání úkolů, delegování úkolů, kontrola úkolů, předpoklady správného zadávání, delegování a kontroly úkolů, manažerské chyby

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit zásady a předpoklady úspěšného vykonávání základních manažerských úkolů spojených s řízením lidí, tj. zadávání, delegování a kontroly pracovních úkolů zaměstnanců, objasnit rozdíly mezi zadáváním a delegováním úkolů, vysvětlit nejčastější chyby při zadávání, delegování a kontrole úkolů.

#### **Výstupy z učení**

- 23.7 zná principy a nástroje koučování

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Jak se u manažerů projevují zábrany zaměstnancům určité úkoly delegovat, co jejich příčinou a jakým způsobem si manažeři svou neochotu delegovat často zdůvodňují?***

Zábrany delegování na straně vedoucího se projevují sklonem svěřovat zaměstnancům *jen úkoly krátkodobé a jednoduché*. Mohou být začátečnickou chybou vedoucích vycházející z nezvyku plnit úkoly jinak než sám. Příčinou však mohou být i obavy, že se na schopnosti a odpovědnost zaměstnanců nelze spolehnout, že vedoucí delegováním ztrácí nad úkolem kontrolu, že je jediný, kdo má k dispozici potřebné informace, že může práci vykonat rychleji (a na delegování nemá čas), že delegování snižuje jeho autoritu, případně že přinese uznání zaměstnancům (a nikoli jemu).

Většina těchto obav je zbytečná. Delegování autoritu vedoucího zvyšuje; manažeři, kteří delegovat schopni nejsou, většinou respekt svých podřízených ztrácejí. Delegováním manažer neztrácí ani kontrolu nad zadanými úkoly. Nadále stanovuje jejich cíle, časový plán i rozsah svěřených pravomocí, delegované úkoly kontroluje a nesprávný postup včetně překročení svěřených pravomocí může zaměstnanci kdykoli vytknout.

Ztráta kontroly nad úkoly mu daleko pravděpodobněji hrozí tehdy, snaží-li se vykonávat všechny důležité úkoly sám. Úspěšní manažeři navíc vědí, že „zazáří-li“ jejich zaměstnanci, dosahují úspěchu i oni sami.

Obava spojená s nedůvěrou ve schopnosti podřízených může mít pochopitelně své opodstatnění. Pokud však zaměstnanci byli správně vybráni i zaškoleni, delegované úkoly jim byly jasně vysvětleny a k jejich plnění jsou motivováni, je třeba jim dát důvěru. Schopnosti k vykonávání náročnějších úkolů mohou získat jen tím, že je budou vykonávat s jistou mírou samostatnosti.

Cítí-li vedoucí, že mu delegování dělá potíže, měl by se zamyslet spíše sám nad sebou. Buď nad tím, zda pro schopnosti pracovníků udělal vše, nebo není-li zdroj nedůvěry v něm samotném. Delegování přináší určitá rizika, manažer, který je nedokáže akceptovat, však neplní svou úlohu. Nevyužívá potenciálu pracovníků, bere jim možnost rozvinout své schopnosti a brání i ve vyšší motivaci.

Překonání zábran při delegování určité zábrany může usnadnit několik jednoduchých pravidel:

- při zadávání úkolu se soustřeďte na jeho *očekávané výsledky*, nikoli přesné postupy nebo metody,
- *předávané pravomoci stanovte přesně*. Určete, která rozhodnutí by zaměstnanec měl provést sám a která vyžadují váš souhlas, a přesvědčte se, že svěřeným pravomocem rozumí,
- vyžadujte od zaměstnanců, aby vás o *postupu své práce pravidelně informoval*,
- *úkoly delegujte správným osobám*. Nejvhodnější osoba pro delegování nemusí vždy ta, která s ním má nejvíce zkušeností. Vhodnější je delegovat úkol tomu, kterému jeho řešení přinese nové zkušenosti,
- *důvěřujte lidem, že svou práci vykonají dobře*. Nenahližejte jim příliš často přes rameno či nekontrolujte jejich práci příliš často, pokud vás sami nepožádají o pomoc.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Důvodem nedostatečného delegování může být i to, že se mu brání podřízení, ať již z nedůvěry ve své schopnosti, obav z neúspěchu či pohodlnosti. I v této situaci by se však nadřízený měl o delegování dále pokoušet: pomoci může postupné zadávání náročnějších úkolů a zvyšování pravomocí zaměstnanců, povzbuzování jejich sebedůvěry, ale i zjištění skutečných důvodů, proč se delegování brání.

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jak by v takovéto situaci měl vedoucí postupovat.



## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.8 Hodnocení a předávání zpětné vazby – ukázka příkladu z praxe***

#### **Klíčová slova**

Manažerské nástroje, rozhovory se zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců, druhy hodnocení, zpětná vazba, předávání zpětné vazby, pravidla a chyby při předávání zpětné vazby

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam a cíle hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení, objasnit zásady vedení hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, vysvětlit zásady předávání zpětné vazby, objasnit předpoklady účinného předávání kritické zpětné vazby, objasnit nejčastější chyby při předávání zpětné vazby zaměstnancům.

#### **Výstupy z učení**

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

#### **Příklad (zadání úkolu)**

##### ***Jak lze zvýšit účinnost negativní zpětné vazby?***

Účinnost zpětné vazby závisí na její povaze. Cílem kritiky je zvýšit výkon nebo změnit pracovní chování zaměstnance, nikoli jej rozčítit, snížit jeho motivaci nebo dokonce oslabit jeho sebedůvěru. Předpokladem její účinnosti proto je, že zaměstnanec ji přijme a s jejím obsahem se ztotožní.

Tendence kritiku odmítat nebo se jí bránit (obhajovat vlastní práci, zdůrazňovat osobní zásluhy apod.) je projevem toho, že kritika pro zaměstnance vyznívá příliš osobně. Nejčastěji proto, že se neopírá o dostatečné věcné a konkrétní vysvětlení důsledků, které v důsledku kritizovaného jednání nastaly nebo nastat mohly, nebo že neuvádí, jaké konkrétní požadavky nebyly dosaženy, které předpisy byly porušeny apod.

Je-li nežádoucí chování zaměstnance popsáno jeho objektivním dopadem na výsledky jeho úseku nebo organizace, nemusí se cítit osobně napadený. Jde o sdělení, nikoli o výčitku nebo obviňování. Příkladem je formulace „*Vzhledem k tomu, že jsme na vás museli čekat, nestihli jsme všechny stanovené úkoly*“, „*Vzhledem k těmto chybám jsem byl nucen věnovat čas podrobné kontrole celé vaší zprávy*“ nebo „*Vzhledem k tomu, že váš výkon nedosahuje*

*požadovaného standardu, naše pracovní skupina nedosáhla v tomto týdnu svého celkového cíle“.*

Ze stejných důvodů by se zpětná vazba měla vyvarovat i zobecňujících výrazů typu „vždy“, „stále“ nebo „nikdy“. Namísto tvrzení typu „*Váš přístup k práci je špatný*“, „*Děláte mnoho chyb*“, „*Nelíbí se mi vaše pracovní zvyky*“ nebo „*Přicházíte stále pozdě*“ lze podstatně většího úspěchu dosáhnout konstatováním typu „*Poslední tři analýzy, které jste mi předal, obsahovaly chyby*“ nebo „*Tento týden jste přišel celkem třikrát pozdě do práce*“.

Ke sdělení kritické zpětné vazby by navíc mělo docházet vždy mezi čtyřma očima, tak aby zaměstnanec neztrácel před ostatními zaměstnanci svou tvář.

Důležitým předpokladem účinné kritiky je i *nalezení východisek*, jak by zaměstnanec měl svůj výkon či chování zdokonalit. V opačném případě má totiž pro kritizovaného většinou jen omezený význam a může být i kontraproduktivní. Výjimkou jsou jen situace, kdy předmětem kritiky je vědomé porušení pracovní kázně. Základem společného hledání východisek je sdělení, co od zaměstnance očekáváme. Například: „*Svou výkonnost musíte během tohoto týdne zvýšit na standard odpovídající 250 kusům za hodinu*“. Je-li předmětem kritiky chování zaměstnance, nemusí mít kritika vždy direktivní charakter. Může být poskytnuta i ve formě podnětu vedoucího zaměstnance k tomu, aby požadované změny odvodil sám.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Kritickou zpětnou vazbu lze vyjádřit jako obecnou nebo jako sice negativní, ale konkrétní a méně osobní. Uveďte příklad téhož hodnocení formulovaného převážně obecně nebo naopak konkrétně, a proto i méně osobně.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.9 Tvorba a vedení týmů – analýza praktického příkladu***

#### **Klíčová slova**

Pracovní týmy, týmová organizace práce, cíle a přednosti týmů, tvorba týmů, efektivita týmů, řízení a vedení týmů,

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle a nástroje týmové organizace práce, objasnit rozdíly mezi klasickou a týmovou organizací práce, vysvětlit zásady tvorby týmů, vysvětlit pravidla řízení týmů, objasnit úkoly vedoucího týmu, vysvětlit principy posilování týmové spolupráce, objasnit předpoklady a bariéry týmové práce.

#### **Výstupy z učení**

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Jak by měl vedoucí týmu reagovat na problémové jednání člena týmu, které brání týmové spolupráci?***

Role vedoucího vyžaduje sledovat vztahy v týmu a řešit případné osobní konflikty mezi jeho členy. K bariérám, které brání vzniku nebo úspěšnému fungování týmu, patří individualistické chování jeho členů, především tendence nespolupracovat, nezapojovat se do jeho společné práce či práci týmu blokovat, vyhledávat osobní ocenění apod.

Problémové chování členů týmu zpravidla není obtížné rozpoznat. Složitější je nalézt cesty, především komunikační metody, jak mu čelit.

Sklon některých členů týmu v jeho rámci dominovat se může projevovat například snahou prosazovat svou autoritu, statut nebo nadřízenost, ale i nadměrně hovořit, přerušovat ostatní nebo potlačovat jejich poznámky či odlišné názory. Podobný je sklon vyhledávat uznání, projevující se snahou strhnout na sebe hlavní pozornost či ovládnout diskusi ve skupině. Sklon nespolupracovat se většinou projevuje odmítáním podílet se na diskusi v týmu či vysíláním neverbálních signálů nesouhlasu. Obdobné je blokování spolupráce, pro které je charakteristický sklon příliš dlouho argumentovat k jednotlivým bodům, odmítat návrhy nebo diskusi.

Na toto problémové chování členů týmu by měl jeho vedoucí okamžitě reagovat. Sklon dominovat se může pokusit potlačit například slovy „Děkuji, váš názor jsem pochopil“. Pomoci mu může i snaha vyhýbat se při kladení otázek jednotlivým členům týmu očním kontaktu s problémovou osobou, používat neverbální komunikace k zastavení hovoru (např. zdvižené ruce), nepodporovat, ale naopak potlačovat soutěžení v týmu.

Nepomůže-li žádný z těchto nástrojů, nezbyvá zpravidla než zaměstnance požádat o osobní schůzku a věc s ním probrat. Je možné, že své chování nebo jeho dopad na tým si plně neuvědomuje a zpětná vazba ze strany vedoucího týmu mu může pomoci.

Sklon vyhledávat uznání se vedoucí může pokusit omezit například tak, že zaměstnance požádá, aby byl konkrétnější. Například slovy „Mohl byste se na to podívat a podat nám další informace na příští schůzi?“. Napomoci může i obrátit se k ostatním s otázkou „Má někdo další názor“ a udržovat rychlé tempo schůze.

K omezení sklonu některých zaměstnanců nespolupracovat může pomoci, klade-li vedoucí náročné otázky, udržuje-li při kladení otázek přímý oční kontakt, brání znevažování určitých osob či používá-li smyslu pro humor. Tendenci k blokování spolupráce může například omezit slovy „*Můžete uvést podklady, které vás k vašemu názoru vedou?*“ nebo tím, že požádá ostatní členy týmu, aby v návrzích ostatních hledali pozitivní stránky, případně tím, že při nesouhlasu mezi členy týmu přijme odlišné názory jako potenciálně užitečné.

## **Zadání samostatné práce (úkol)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jaké jsou nejčastější v nártní i vnější bariéry týmové práce a uveďte, které z nich může a které nemůže odstranit tzv. teambuilding.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.10 Řízení schůzí a porad – rozbor praktického příkladu***

#### **Klíčová slova**

Řízení schůzí, meeting management, cíle schůzí a porad, zásady řízení schůzí, úkoly vedoucího při přípravě a řízení schůzce, nejčastější chyby při řízení schůzí a porad

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle a zásady úspěšného řízení schůzí a porad, objasnit rozdíly mezi hlavními typy schůzí, vysvětlit zásady přípravy schůzí, objasnit nejčastější příčiny chyb při řízení schůzí a porad.

#### **Výstupy z učení**

- 23.10 zvládá prevenci personálních rizik organizace

#### **Příklad (zadání úkolu)**

*Jedním z druhů porad, majícím přispět k nalezení nových přístupů, možností nebo řešením problémů jsou tzv. brainstormingy. Jaké jsou jejich cíle a pravidla vedení?*

Brainstorming je formou porady či skupinové diskuse, podporující kreativní myšlení mimo zaběhnuté rámce uvažování. Je používán nejčastěji jako nástroj pro hledání nových postupů a alternativních způsobů řešení podnikových problémů. Podstatou porady organizované jako brainstorming je neomezovaná tvorba návrhů a nápadů, stimulovaná skupinovou atmosférou a reakcí na již předložené nápady, po které následuje utřídění návrhů a jejich zhodnocení.

Cílem je oprostit se od ustálených způsobů uvažování, zpochybnit zaběhnuté přístupy a přijít se zcela novými pohledy na věc. Předpokladem je příprava vhodného prostředí, odpovídající instruktáž účastníků (především vysvětlení toho, že nápady v první fázi brainstormingu nejsou podrobovány jakémukoli hodnocení či kritice), demonstrace metody na cvičném problému a moderování zkušenou osobou. Písemnou variantou je brainwriting založený na soupisu nápadů do připravených formulářů, které pro posílení vzájemné inspirace kolují.

Uspořádání brainstormingu a zadání jeho úkolů by se mělo opírat o následující pravidla

- říkejte jakékoli nápady, které vám přijdou na mysl, nesnažte se je nijak omezovat nebo zavrhnout
- nijak nehodnoťte ani nekritizujte nápady ostatních
- vyprodukujte co nejvíce nápadů

- navazujte na nápady ostatních

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jak by měla vypadat pozvánka či informace pořádání schůze, tak aby její čas byl využit co nejefektivněji:

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

#### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)



### ***3.11 Rozhovory se zaměstnanci a jejich druhy – rozbor konkrétních problémových situací z firemní sféry***

#### **Klíčová slova**

Manažerské nástroje, rozhovory se zaměstnanci, typy rozhovorů se zaměstnanci, přijímací a výběrové rozhovory, adaptační rozhovory, rozhovory při zadávání dlouhodobějších úkolů, koučovací rozhovory, hodnotící rozhovory, motivační rozhovory, disciplinární rozhovory se zaměstnanci

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam rozhovorů se zaměstnanci jako jednoho ze základních manažerských nástrojů, objasnit cíle, způsoby a průběh jednotlivých typů rozhovorů se zaměstnanci, objasnit rozdíly mezi hlavními typy rozhovorů se zaměstnanci, jejich cíli, průběhem a metodami, vysvětlit nejčastější chyby při provádění jednotlivých druhů rozhovorů se zaměstnanci.

#### **Výstupy z učení**

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Důležitou součástí rozhovorů vedoucích s jejich spolupracovníky je naslouchání jejich názorům. Proč je tato schopnost důležitá a proč je často i obtížná?***

Naslouchání je klíčovým předpokladem porozumění i dorozumění se s ostatními. Spolu s tím je i účinným nástrojem udržování dobrých vztahů, omezování zbytečných konfliktů a úspory času. Je proto i jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěchu, a to prakticky ve všech oblastech života.

Důvod, proč je naslouchání důležité, mnohdy i důležitější než vlastní mluvení, není složitý. Chceme-li dosáhnout toho, aby nám ostatní naslouchali – což potřebujeme, abychom jim sdělili, co sdělit chceme, nebo je o tom dokonce přesvědčili – musíme jim naslouchat. A to většinou ještě dříve, než začneme hovořit. Získáme tak totiž jejich zájem.

S lidmi, kteří ostatním naslouchají, a dávají to navíc i najevo, například otázkami, kterými se jejich sdělení snaží lépe pochopit, se ostatní cítí lépe. Mají totiž pocit, že se jim z jejich

strany dostává pozornosti a uznání. Naslouchání jako výraz zájmu a respektu je proto jednou z nejdůležitějších schopností, jak si naklonit druhé. Osoby, které tuto schopnost mají a chápou, proč je důležitá, bývají proto oblíbené.

U většiny osob však představuje tato schopnost jednu z největších komunikačních slabin, kterou si navíc příliš neuvědomují.

Na zvyku naslouchat, neskákat ostatním do řeči a nechat je se vyjádřit se proto vyplatí zapracovat. Naslouchání je nejnáročnější ze všech komunikačních schopností, naučit se mu však přesto nemusí být složité.

Pomůže nám, pokud si uvědomíme, že nejsme jasnovidci, a proto nikdy přesně nevíme, co ostatní chtějí říci. Napomůže však i to, budeme-li jednání osob kolem sebe pozorněji sledovat.

Jakmile si totiž zvyk poslouchat ostatní – a dávat to najevo – začneme osvojovat, začnou se lidé v našem okolí cítit lépe. A to přesto, že si možná neuvědomí, v čem či jak se komunikace s námi změnila. Odměnou nám bude nejen větší obliba, ale i to, že se naše práce pro nás stane jednodušší.

## **Zadání samostatné práce (úkol)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, na co by se měl zaměřit motivační rozhovor vedoucího s jeho spolupracovníkem a o jaké hlavní body by se měl opírat.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.12 Konflikty na pracovišti, jejich příčiny a řešení – analýza příkladu z praxe***

#### **Klíčová slova**

Osobní konflikty, konflikty na pracovišti, příčiny konfliktů na pracovišti, důsledky konfliktů na pracovišti, prevence konfliktů na pracovišti, řešení konfliktů na pracovišti, strategie řešení konfliktů

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky konfliktů na pracovišti, vysvětlit vztah mezi způsobem řízení a vznikem konfliktů na pracovišti, principy prevence a řešení pracovních konfliktů, seznámit s úkoly a rolí manažerů při řešení konfliktů, objasnit strategie řešení konfliktů na pracovišti.

#### **Výstupy z učení**

- 23.1 rozumí významu řídicích stylů a situačního řízení

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Jaké typy konfliktů jsou pro organizaci prospěšné a proč a jak tyto konflikty může vedoucí podpořit?***

Konflikty jsou zpravidla osobně nepříjemné. Z toho občas plyne představa, že všechny konflikty, bez ohledu na jejich povahu, jsou nežádoucí. Konflikty, které jsou svou povahou věcné, vycházejí z odlišných názorů na řešení určitých pracovních či odborných problémů a nejsou převáděny do osobní roviny (nebo jsou řešeny se vzájemným respektem zúčastněných stran), však mohou zvyšovat sklon organizace k inovacím. Mohou se tak stát zdrojem nových řešení a potřebných změn.

Naprostá nepřítomnost věcných konfliktů na pracovišti tak organizaci zpravidla do budoucna nevěští nic dobrého. Je zpravidla známkou toho, že organizace trpí přílišným sebeuspokojením nebo že se zaměstnanci možnosti navrhovat zlepšení již vzdali, nejčastěji proto, že vedoucí jejich kreativní myšlení či nové návrhy potlačují. Naprostá absence věcných konfliktů je tak pro organizaci zpravidla stejně nežádoucí jako přílišný výskyt konfliktů osobních.

Pokud konflikty vznikající na základě odlišných názorů a pohledů na věc v organizaci nevznikají a přejí-li si vedoucí získat při řešení určitého složitějšího problému nové pohledy na věc, mohou se pokusit věcné konflikty na pracovišti uměle stimulovat.

Příkladem metody, jež věcné konflikty stimuluje, je postup, při kterém vedoucí své spolupracovníky cíleně požádá o názor na určitý problém, nejlépe v písemné podobě. Variantou této metody je postup, kdy vybrané členy pracovní skupiny požádáme, aby shromáždili argumenty na podporu určitých názorů nebo rozhodnutí a jiné o to, aby naopak o to, aby shrnuli a přednesli argumenty, které tyto názory odmítají. Jiný postup může spočívat v tom, že zaměstnance rozdělíme do týmů majících jednotlivé varianty řešení hájit, a požádáme je to, aby o správné řešení utkali ve vzájemné diskusi.

Jsou-li tyto metody používány častěji, vedou k tomu, že konflikty začínají být chápány jako běžná součást fungování organizace a že ti, kteří s určitým názorem či návrhem nesouhlasí, tak nemusí vždy činit jen z osobních důvodů (například proto, že mají osobní antipatie k těm, kteří tyto návrhy přinášejí), ale i proto, že to odpovídá jejich pohledu na věc.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jakými způsoby může manažer přispět k řešení či odstranění konfliktů mezi zaměstnanci, které mají osobní povahu.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

#### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)

### ***3.13 Problémové sklony vedoucích – rozbor příkladu z praxe***

#### **Klíčová slova**

Problémové či nežádoucí jednání vedoucích, „jedovatí“ manažeři, projevy problémových sklonů vedoucích, dopady problémového jednání vedoucích, osobností rysy manažerů, řešení problémových sklonů vedoucích

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit povahu, příčiny a důsledky problémových či nežádoucích projevů a způsobů jednání vedoucích, objasnit preventivní nástroje organizace čelící výskytu problémových manažerů, objasnit hlavní osobností rysy problémových manažerů a možnosti jejich rozpoznání, vysvětlit význam koučování jako nástroje omezení problémových sklon vedoucích.

#### **Výstupy z učení**

- 23.8 umí řešit konflikty na pracovišti, identifikuje problémové sklony vedoucích

#### **Příklad (zadání úkolu)**

***Jak se u manažerů projevuje příliš silné ego a jak může tento problém poznamenat jejich organizaci?***

Pro řadu lidských vlastností platí, že mezi jejich příznivými a negativními projevy existuje jen velmi tenká hranice. O tom, na které straně této hranice se pohybujeme, rozhoduje většinou jejich míra. Tatož vlastnost, která v řadě situací napomáhá, se v případě, kdy se rozvine příliš, může stát problémem či dokonce osobní slabinou.

Silné ego bývá spojováno s arogancí, sebestředností a neústupností. Nepřesáhne-li však určitou mez, je ve své podstatě příznivé či dokonce nezbytné. Svým nositelům přináší nezbytnou sebedůvěru i asertivitu, podporuje jejich ambice, dává jim odvalu vést bitvy s konkurencí a posiluje jejich schopnost vstupovat do rozumných rizik.

Problém vzniká, vymkne-li se kontrole. Tedy v situaci, kdy se jeho jediným cílem stává prosazovat sebe sama. Jde o svéráznou daň za úspěch, kdy se ze silné stránky stává slabina. Silné ego bývá totiž sebestředné a zahleděné do sebe sama, a občas tak vede ke ztrátě soudnosti. Navíc nutí k aktivitám, které odebírají čas a energii a mnohdy i zbytečně stresují.

Vážné důsledky může sklon propadat svému egu vést zejména tehdy, postihuje-li vedoucí. Pro osoby s neřízeným egem je byznys jen o nich samých. Svě organizaci se postupně odcizují a často se snaží zbavovat i své odpovědnosti. Obávají se totiž, že pokud by ji nesli, mohli by přijít o svou pověst. Ohroženi se často cítí i v okolí schopných osob, a to z obav, že se dostanou do pozadí, nebo že jejich schopnosti ve srovnání s ostatními neobstojí. Mají proto sklon se obklopotvat jen těmi, kteří jejich ego posilují.

Příliš silné ego vůdců může tak organizacím přinášet rizika. Patří k nim i nebezpečně rychlý investiční rozvoj, motivovaný snahou „vést silnou společnost“. Podle mezinárodních průzkumů představují ztráty velkých firem spojené s neuváženými a subjektivními rozhodnutími jejich vedení v průměru patnáct až dvacet jejich ročních příjmů.

Nezvládnutým egem některých osob netrpí však jen jejich okolí, ale i ony samy. Jejich ego se totiž pro ně stává zbytečným zdrojem stresu.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jaké problémové typy jednání by organizace neměla u manažerů přehlížet, i když se ještě neprojeví v takové míře, aby se staly závažným problémem.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 45-114)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-124)

### **Doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5. (s. 34-156)