



PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ

Doc. Ing. Helena Vomáčková, CSc.

Studijní opora Katedry pedagogiky
Pedagogické fakulty Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

(Opora neprošla lexikální ani stylistickou kontrolou.)

Obsah

1. Personální politika a strategie organizace
2. Personální činnosti
3. Kompetence a dovednosti vedení a řízení lidí
4. Efektivní komunikace, formy, chyby
5. Konflikty na pracovišti, příčiny, reakce
6. Motivování, hodnocení, odměňování, trest
7. Rozhodování, styly řízení, teorie managementu
8. Autorita, moc a vliv, odpovědnost, pravomoci, osobní příklad
9. Kongrolní mechanismy, dělba práce, produktivita a efektivnost ve vedení lidí
10. Time management, hygiena práce

1 Personální politika a strategie organizace



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat personální politiku a strategii,
- vymezit úkoly personální politiky,
- strukturovat personální politiku v rámci organizace,
- definovat základní principy personální politiky.

1.1 Personální strategie a politika

Personální strategie se obecně týká dlouhodobých, komplexně pojatých cílů v oblasti využívání pracovních sil. Součástí této procedury je i představa o tom, jak vytyčených cílů dosáhnout. Základními otázkami, na které personální strategie hledá odpověď jsou:

- Jakou kvalifikaci bude organizace v budoucnu potřebovat,
- v jakém rozsahu je stávající kvalifikovanost dostatečná vzhledem k rozvojovým cílům organizace.

Personální politiku na rozdíl od strategie lze chápat:

- jako systém zásad personální politiky, kdy organizace řídí a rozhoduje o oblastech dotýkajících se práce a zaměstnanců.
- jako opatření, jímž se subjekt personální politiky snaží ovlivnit pracovní výkon zaměstnance a usměrňovat jeho chování tak, aby to vedlo k efektivnímu využití pracovní síly a tím k prospěchu firmy.

Důležité je, že v obou případech, musí existovat určité cíle, představy a strategický záměr. Personální strategie a personální politika jsou tak provázány a kompletně tvoří celek. Proto je velmi důležitá stabilní personální politika, jejímž výsledkem je úspěšnost a dlouhodobá

existence organizace. Personální strategie by zpravidla měla vycházet ze strategie organizace. Týká se dosažení cílů v personální oblasti. Aby si organizace zvolila odpovídající přístup, musí znát zejména:

- kvalifikaci a schopnosti, která bude do budoucna potřebovat
- způsob hodnocení úrovně výkonnosti
- zda se budou současné struktury organizace schopny vyrovnat s novými úkoly
- zda je optimálně využívána kvalifikace a potenciál pracovníků
- zda organizace dostatečně investuje nejen do rozvoje firmy, ale i pracovních sil.

Důležitou součástí personální strategie je též program podnikového vzdělávání, jehož cílem je formování podnikových vzdělávacích cílů a formování cílů pro jednotlivé skupiny pracovníků a následně i jednotlivých zaměstnanců. Bezprostředně na tento plán navazují plány osobního růstu zaměstnanců, kteří se chtějí v rámci firmy rozvíjet, dále pak plány mobility, kvalifikace a funkčnosti.

Úkolem personální politiky, která je víceméně konceptem personální strategie, je upevnění vazby mezi pracovníky, vytváření příznivého klimatu ve firmě a minimalizování konfliktů. Týká se to jak vztahu podřízených a nadřízených, tak vztahu mezi vedoucími pracovníky. Personální politika je důležitá pro soudržnost firmy a je povinností subjektu, který personální politiku vykonává, ctít odsouhlasená pravidla a citlivě hájit zájmy organizace. Obecná personální politika se tak projevuje nejen komplexně ale i v dílčích personálních politikách, mezi něž patří politika odměňování, politika vzdělávání, politika získávání pracovníků apod.

1.2 Tvorba personální strategie

Personální strategie umožňuje **smysluplně plánovat a řídit veškerou práci s lidskými zdroji**, s ohledem na globální strategii firmy. Díky ní lze **pružně reagovat na všechny změny a řešit personální otázky**. Pro zaměstnance je srozumitelnou informací o tom, jak se budou v nejbližším období vyvíjet podmínky jejich práce. Personální strategii lze v organizaci různě strukturovat – viz následující obrázek.



Smysl personální strategie je dán zejména tím, že určuje:

- co a jakým způsobem je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby firma co nejlépe dosahovala stanovených cílů,
- akční plán, který popisuje, jak cílů dosáhnout,

- manažerům, personalistům a specialistům praktické podklady pro práci s lidskými zdroji.
- zohledňuje veškeré procesy, programy a opatření týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, jejich dalšího vzdělávání a rozvoje, odměňování či kariérního růstu.

1.3 Principy personální politiky

Společnost může optimálně fungovat jen s motivovanými, týmově spolupracujícími zaměstnanci, kteří jsou plně ztotožnění se svou rolí. Spolupráce předpokládá vzájemnou úctu a respekt mezi zaměstnanci a snahu porozumět problémům, kterým čelí ostatní zaměstnanci ve své práci. Základní principy personální politiky tvoří:

- **politika rovných příležitostí** (organizace přistupuje ke všem zaměstnancům stejně a bez rozdílu, bez ohledu na jejich národnost, věk, pohlaví, náboženské vyznání, politické přesvědčení či jiné rozdíly. Hlavními kritérii pro výběr, umístění a kariérní postup jsou odpovědnost, odbornost, osobní a duševní vlastnosti potřebné pro vykonávání příslušné funkce a loajalita ke společnosti. Jakékoliv formy diskriminace jsou nepřijatelné);
- **korektní vnitřní vztahy** (organizace netrpí projevy nekorektního chování, mobbingu, zneužívání postavení, obtěžování a vydírání. Zaměstnanci si váží práce svých kolegů směřující k jednomu cíli - dlouhodobé úspěšnosti společnosti - a při vzájemných jednáních dodržují zásady vstřícnosti a spolupráce. Nevyvolávají konflikty a případné názorové rozdíly řeší konstruktivní diskusí);
- **odpovědnost** za naplňování sdílených hodnot a přijatých standardů a zásad (organizace podniká aktivní kroky pro vytváření atmosféry a prostředí, kde čestnost, korektnost a integrita osobnosti je prezentována jako základní hodnota. Vedoucí pracovníci jsou povinni poskytovat svým podřízeným jasný popis práce a vymezení úkolů a odpovědností. Nadřízení vykonávají svoji řídicí práci na čistě profesionálním základě. Při svém chování se řídí zásadou stejného přístupu. K pracovníkům se chovají jako ke členům týmu, svým chováním je motivují a jdou jim příkladem. Nepřípustné jsou projevy nadřazenosti, nevhodného chování a arogantního jednání. Nadřízení si jsou vědomi, že výsledky jimi řízených útvarů, úseků či oddělení jsou tvořeny dílčími výsledky a odpovědností každého jednotlivce. Úkoly se zadávají tak, aby zformulovanému zadání bylo dobře rozumět a aby zaměstnanci dobře pochopili důvody a význam své práce. Je žádoucí, aby zaměstnanec, jemuž je úkol přidělován, byl obeznámen s příslušnými souvislostmi a návaznostmi na jiné úkoly a řešení);
- **ochrana soukromí** všech zaměstnanců (organizace neposkytuje dalším stranám privátní informace, které se při běžném kolegiálním vztahu či jinak dozvěděli. Obdobně chrání a drží v tajnosti vnitřní záležitosti společnosti);
- **podpora odborného, profesního a osobnostního růstu** (organizace klade důraz na další odborné vzdělávání zaměstnanců. Pracovníci jsou povinni vyvinout potřebné úsilí pro dosažení a udržení vysoké úrovně profesionality);
- **zdraví a bezpečnost pracovníků** (organizace uplatňuje aktivní politiku v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví a prevence pracovních úrazů a nemocí z povolání. Všichni pracovníci pohybující se na rizikových pracovištích, např. v oblasti výroby, mají k dispozici firemní ochranné pracovní prostředky a jejich povinností je dodržovat bezpečnostní nařízení.

1.4 Vnitřní a vnější determinanty

Obecné zásady personální politiky bývají rozpracovány do jednotlivých **dílčích personálních politik**, které zahrnují různé **personální činnosti**, jejichž průběh je dotčen vnitřními a vnějšími faktory vlivu:

- **vnější faktory** (populační vývoj, vývoj na trhu práce - nabídka a poptávka po pracovních místech, změny technologií a využívané techniky, změny v hodnotové orientaci a změna paradigmat společnosti, prostorová mobilita, střídání ekonomických cyklů, politická stabilita/nestabilita, pracovní a sociální legislativa změna poptávky po výrobcích a službách, ...)
- **vnitřní faktory** (charakteristika organizace: velikost, organizační struktura, personální politika; charakter práce: obsah, fluktuace, životní podmínky apod.; zaměstnanci: počet, kompetence, charakterově volní vlastnosti, demografická struktura, ekonomická a sociální struktura).

Vnitřní a vnější determinanty ovlivňují dílčí prvky personální politiky v kvalitě jejich realizace:

- **Politika přijímání a nábory** (Tato politika v sobě zahrnuje návrh politik a procedur pro spravedlivý nábor a výběr personálu s ohledem na to, aby přispíval k naplňování korporáční strategie organizace. Příklad z praxe: *Není realizována skutečná personální strategie s ohledem na nábor a vyhledávání kvalifikovaných odborníků.*)
- **Politika v oblasti péče o pracovníky** (Obsahuje praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí, tj. pracovní podmínky; záležitosti spojené s povyšování, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců)
- **Politika v oblasti odměňování** (Předmětem této politiky je zavedení takových přeměřených systémů odměňování a odměn zaměstnanců, jež by přispívaly k naplnění strategických cílů organizace. Hlavní požadavky tedy jsou navrhnout, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků tak, aby spojovaly a motivovaly lidi, v zájmu dosahování priorit a výsledků organizace. Příklad z praxe: *zcela neefektivní, demotivující – převážně plošné rozdělení odměn – minimální rozdíly ve vztahu k odvedeným výkonům.*)
- **Politika zaměstnaneckých vztahů** (Jedná se o zapojování a participaci zaměstnanců, tedy informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týká obou stran. Hlavním požadavkem přitom je řízení zaměstnaneckých - a vůbec pracovních - vztahů, kolektivů a jedinců tak, aby se udrželo vědomí jejich oddanosti a sounáležitosti k podniku v době probíhajících změn. Příklad z praxe: *Každá organizace je závislá na lidech, jejichž prostřednictvím dosahuje svých cílů. V praxi je jednodušší vše řešit sterilní cestou (email, písemné vzkazy, telefonický kontakty, SMS) než osobním jednáním s pracovníky. Osobní přístup by měl být hlavní součástí filozofie organizace.*)
- **Politika v oblasti spolupráce s odbory** (Součástí personální politiky firmy je též politika v oblasti spolupráce s odbory. Jedná se o vyjádření postoje společnosti k právům zaměstnanců uplatňovat své zájmy vůči managementu prostřednictvím odborů. Příklad z praxe: *Síla odborů spočívá v jejich připravenosti hájit práva zaměstnanců. Pokud tomu tak není, ztrácí odbory svůj smysl a zůstává pouze formalitou, že firma/organizace odborovou organizací má – viz kolektivní smlouva*)



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Personální politika, personální strategie, strukturace personální strategie organizace, principy personální politiky



Kontrolní otázky a úkoly

1. Vysvětlíte obsah pojmu personální politika a strategie.
2. Srovnáte principy personální politiky v obecné rovině s principy uplatňovanými v praxi své organizace.
3. Komentujete prolnutí strategie organizace a personální strategie na příkladu vaší mateřské organizace.



Shrnutí

Hybnou sílu společnosti a každé organizace představuje ve všech ohledech jedině lidský činitel, půda a kapitál zůstávají bez něho mrtvými výrobními činiteli. Personální politika a strategie představují z tohoto pohledu nejdůležitější činnosti každé organizace. Jejich reálné naplnění rozhoduje o úspěchu a míře progresu dané organizace, o její schopnosti konkurovat, předvídat, reagovat či řešit nové situace. Výběr pracovníků, integrita pracovních týmů, identifikace zaměstnanců s cíli, jejich loajalita vůči organizaci, rozvoj jejich kompetencí, ale i ochrana pracovníků a odpovědnost za ně představují strategicky klíčové aspekty každé organizace.



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

HAJER, M., HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci*. Ústí n. L.: UJEP, 2007. 138 s. ISBN 978-80-7044-859-5

MATEICIUC, A. *Personální management*. Dostupné 30. 1. 2014 na <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelské reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. ISBN 978-80-7414-630-5 brož. ISBN 978-80-7414-631-2 váz.

WALKER, A., J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.



Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. : il. ISBN 80-7169-614-5.

- ARMSTRONG, Mi. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I (2002) *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3
- HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., HAJER, M. *Strategie rozvoje školy a řízení pedagogického procesu*. Ústí nad Labem: Ujep, 2007
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. (2001) *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2
- KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press
- MILKOVICH, GT., BOUDREAU, JW. (1993) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-85623-29-3
- MATEICIUC, A. (2004) *K pojetí lidského potenciálu organizace*. Sborník z mezinárodní konference Výsledky vědecké práce studentů doktorského studia. Ostrava: EkF VŠB-TU
- ŠULEŘ, O. (1997) *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-19-9
- VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelství reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. ISBN 978-80-7414-630-5 brož. ISBN 978-80-7414-631-2 váz.
- WALKER, A., J. *Moderní personální management : nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

2 Personální činnosti



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- vymezit činnosti a roli personálního manažera,
- porovnat standardně požadované kompetence personálního manažera s výkonem personálního manažera v praxi domovské organizace,
- vymezit kritéria pro členění sektorů ekonomiky,
- definovat odlišnosti typů organizací v sektorech ekonomiky dle Pestoffova trojúhelníku.

2.1 Činnosti a kompetence personálního manažera

V případě menší organizace přebírá roli personálního útvaru personální manažer. Stejně jako u velkých firem je jeho základním úkolem:

- umožnit svým působením organizaci splnění cílů,
- jednat efektivně v oblasti zaměstnávání, v rozvoji lidí a vztahů na pracovišti
- vytvářet **prostředí**, které umožní lidem co nejlépe využít jejich potenciál ku prospěchu celé organizace i k jejich vlastnímu užitku – přenášet odpovědnost za odvedenou práci na jednotlivé pracovníky – např. ztotožnění se s **vizí školy** apod.

Dále poskytuje personální manažer rady a nákladově efektivní personální služby, umožňující organizaci dosahovat svých cílů a plnit povinnosti vůči lidem, které organizace zaměstnává. K hlavním činnostem personálního manažera patří (Koubek (2001):

- **vytváření a analýza pracovních míst**, to znamená definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, dále pořizování popisů pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů,
- **personální plánování**, to je plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého zaměstnance do personální evidence a jeho uvedení na nové pracoviště,
- **hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu, metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění, odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání pracovníků** - identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
- **pěstování pozitivních vztahů**, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, otázky komunikace v organizaci,
- **péče o pracovníky**, to znamená o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, aktivit volného času, kulturních podmínek, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům,
- **personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkající se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňující formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým zaměstnancům i orgánům mimo organizaci,
- **průzkum trhu práce** směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.,
- **zdravotní péče** o zaměstnance, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci,
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů**, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci,
- **dodržování zákonů** v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více se dbá na opatření zamezující diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství apod.

Cv.

Na základě svých zkušeností doplňte výhody a nevýhody, které provázejí získávání pracovníků z vlastních a z cizích zdrojů organizace

<i>Získávání uvnitř organizace</i>	
VÝHODY	NEVÝHODY
<i>Získávání pracovníků mimo organizaci</i>	
VÝHODY	NEVÝHODY

Mezi klíčové manažerské kompetence jsou standardně zahrnovány „způsobilosti, které jsou množinou chování pracovníka, které musí na dané pozici použít, aby úkoly této pozice zvládnul na profesionální úrovni a přispěl tak k tvorbě hodnot pro zákazníka.“ (Náhlovský, 2004, str. 64) Manažerské způsobilosti se odvozují ze strategie firmy. Odborníci rozlišují čtyři složky kompetence:

- **odborná kompetence**, která se projevuje ve všech organizačních, procesních a úkolových znalostech a dovednostech. Patří k ní například znalost pracovních postupů a možností jednání uvnitř organizace. Projevuje se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhovat a v praxi uplatňovat fungující řešení.
- **kompetence metodická**. Ta obnáší schopnost osvojovat si pružně a efektivně nové znalosti a pracovní metody. Je to umění postupovat s orientací na cíle, rozlišovat důležité a nedůležité.

- **sociální kompetence.** Ta znamená schopnost navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů. Znakem této kompetence je například aktivní naslouchání, respektování odlišných názorů druhých a tolerance.
- **osobní kompetence.** K ní patří sebereflexe, schopnost hodnotit z nadhledu sebe a své jednání, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa a ochota brát na sebe osobní zodpovědnost. (Co, 2002)

Díky současnému trendu v moderní personalistice, který vede ke zvyšování významu personálních činností pro úspěšné fungování organizace, se nutně zvyšují i požadavky na kompetence personálního manažera, jež jsou potřebné pro jeho odvedení profesionálního výkonu v personální práci. Přestává být administrativním pracovníkem a stává se tvůrčím manažerem. K tomu je nezbytné, aby měl teoretické znalosti, praktické dovednosti získané studiem personalistiky, psychologie, sociologie, podnikové ekonomiky, práva, pedagogiky dospělých a práce s počítačem. Potřebné jsou také sociálně psychologické (interakční) dovednosti, sociální zralost a osobní vyrovnanost. Neměla by chybět ani schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy, schopnost empatie, sociální odpovědnost a schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce (Bedrnová, 2002).

Praxe ověřuje i schopnost personálního manažera orientovat v problémech organizace a být schopen promítat důsledky přístupů k jejich řešení do oblasti řízení lidských zdrojů. Nezanedbatelnou je jeho orientace ve vnějších determinantech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace, jako je populační a sociální vývoj, specifika trhu práce, změny v legislativě apod. Jeho kompetence by měla obsáhnout nejnovější trendy v technikách a technologiích používaných v organizaci, jež mohou mít vliv na potřeby pracovních sil. Klíčový je rozvoj jeho sociálních, komunikačních a organizačních dovedností a chuť stále se učit novým věcem (Koubek, 2002). Příklad z praxe: *manažerská asociace USA v r. 2002 realizovala výzkum klíčových kompetencí pracovníků na pozicích personálního manažera. Výzkum potvrdil, že kompetence „podnikatelský postřeh“ je vyžadována u personálních manažerů nejčastěji (28,5%). Ostatní schopnosti byly vyžadovány ve zhruba stejném procentu (19,3 – 16,6%) a jednalo se o vůdcovské schopnosti, schopnost myslet a jednat strategicky, znalost nástrojů a schopnost nést a iniciovat změnu* (Kubeš, 2004).

2.2 Integrace, adaptace a stabilizace pracovníků

Přijetím nového zaměstnance proces získávání a výběru nekončí. Následným krokem je integrace a adaptace nového zaměstnance v organizaci, což je možné charakterizovat jako proces přizpůsobení se pracovníka pracovnímu a sociálnímu prostředí. Aby docházelo k minimální fluktuaci zaměstnanců v období po jejich nástupu, je nutné usnadňovat jejich přechod do nového zaměstnání a pomáhat jim v začátcích pracovního procesu. Proces integrace a adaptace pojímá zpravidla tři úrovně:

1. **celofiremní** integraci a adaptaci (orientace, obeznámení a založení „pevných bodů“ v rámci hierarchie řízení a výroby),
2. integraci a adaptaci **v útvarové jednotce** (znalost, kam pracovník patří, co se od něj očekává v rámci týmu),

3. integraci a adaptaci na konkrétní *pracovní místo* (osobnostně personální a výkonové zásady, psaná i nepsaná pravidla).

Na procesu integrace a adaptace se podílí ideálně v kooperaci jak personální útvar, tak přímý nadřízený, tutor (mentor/kouč) a vedoucí útvaru a někteří ze zaměstnanců. Novému zaměstnanci by po jeho nástupu do organizace měly být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoji práci na svém pracovišti, vžil se do existujícího systému mezilidských vztahů a přijal hodnoty a tradice podniku. Nástup nového zaměstnance do organizace tak představuje proces, který rozhoduje o jeho dalším úspěchu a vztahu k novému zaměstnavateli. Úvodní fáze pracovního poměru jsou proto mimořádně důležité, neboť mohou korigovat a vyjasnit si vzájemná očekávání jednotlivce i organizace plynoucí z psychologické smlouvy. Adaptace zaměstnanců se tak v etapě globálního řízení lidských zdrojů stává jednou z klíčových a zároveň nejrychleji se rozvíjejících personálních činností. Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci (Koubek, 2001)

Bedrnová, Nový a kol. (1998) obecně chápou adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje *jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím*, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka (obojí po formální a neformální stránce). Je třeba si uvědomit, že obě roviny protínají výše uvedené tři úrovně integrace a adaptace.

Roviny adaptace mají podobu:

1. *formální a neformální adaptace* – formální adaptace je plánovitý, systematický proces zabezpečovaný zpravidla personálním oddělením a nadřízeným, neformální adaptace představuje přirozený (často efektivnější) proces zabezpečovaný spolupracovníky,
2. *pracovní a sociální adaptace*,
3. *adaptace na firemní kulturu*.

Pracovní adaptace představuje zvládnutí odlišných požadavků vyplývajících z nového pracovního zařazení a jiné pracovní náplně. Jedná se o proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku. Předpokladem dobrého zvládnutí úkolů je dostatečná odborná připravenost nového zaměstnance. Výsledkem je určitá úroveň vyrovnávání se člověka s pracovní situací, tj. pracovní adaptovanost (kvantita a kvalita plněných úkolů, samostatnost, pracovní ochota, aktivita, profesionální sebedůvěra, existence pracovních cílů a ambicí, spokojenost, stabilizace v zaměstnání apod.).

Sociální adaptace představuje postupné začleňování jedince do nového sociálního prostředí, tj. do struktury sociálních vztahů v rámci celé skupiny a do systému organizace. Osobní styk (obsahuje i prvky neformální adaptace) s ostatními členy skupiny umožňuje jednotlivci seznámení se s projevy sociálního chování. Cílem je dosáhnout zařazení zaměstnance do

existujícího systému mezilidských vztahů na pracovišti i v podniku. Pokud nastane pouze pracovní adaptace, ale postoj k firemní kultuře nového pracovníka je negativní, pracovník ji odmítá respektovat, zpravidla z organizace odchází. Pracovníci, kteří z organizace neodejdou, formálně její pravidla respektují, ale jsou vnitřně frustrováni a jsou považováni za konfliktní, ventilují svůj vztah k organizaci nejrůznějšími vedlejšími kanály, např. vtipy, zesměšňováním, bagatelizováním apod. Z praxe jsou tyto situace známé jak pro nastupující pracovníky tzv. dokonalé (které šlendriánsky řízená organizace vyštípí, protože jí nastavuje nový pracovník vysokou laťku), tak pro nastupující pracovníky tzv. nedokonalé (kterých se organizace pro jejich negativismus, destrukci, sebelítost apod. ráda zbavuje).

Formy a míry identifikace s podnikem je možné odlišit na základě různých přístupů:

1. **přirozená identifikace** – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn,
2. **selektivní identifikace** – s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře; ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá,
3. **evokovaná identifikace** – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků,
4. **vykalkulovaná identifikace** – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své; důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu identifikace.

Stýblo (2006) zdůrazňuje, že při nástupu zaměstnance do organizace se vyplatí důsledně zabezpečit a sledovat tyto procesy:

- postup a strategii získávání zaměstnanců tak, aby byly sladěny cíle a záměry organizace i zaměstnance; *jak zajistíte v praxi?*
- ...
- analyzovat organizaci a práci s cílem vytvořit vhodné podmínky pro zapracování,
- vzít v úvahu soulad cílů a zájmů pracovníka a práce, pracovníka a organizace (posoudit míru tohoto souladu),
- odsouhlasit a dojednat všestranně podmínky a požadavky pracovního procesu; *jak zajistíte v praxi?*
- ...
- řídit počáteční uvedení na pracoviště a sledovat proces přechodu do podmínek nové organizace,
- umožnit zaměstnanci adaptovat se tak, aby se sžil s kulturou organizace a s ostatními zaměstnanci,
- hodnotit, zda zapracování je efektivní a jak navazuje na následné požadavky pracovního procesu do budoucnosti; *jak zjistíte v praxi?*
- ...

Proces pracovní a sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat jej v podniku živelnému průběhu, ale je

třeba ho cílevědomě usměrňovat a řídit. Při řízení adaptačního procesu jde vždy o dva aspekty:

1. **aspekt pracovníka** – například rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost (*cíle z hlediska pracovníka – spočívají v dosažení toho, aby pracovník co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené, získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry, přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku*),
2. **aspekt podniku** – například rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem (*cíle z hlediska podniku představují snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce, zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin*).

Pro adaptační proces mohou být definovány různé cíle (Armstrong, (2002):

1. překonat **počáteční fáze**, kdy se novému pracovníku zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé,
2. rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a **vztah k podniku** tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí **pracovní výkon** v co nejkratším možném čase po nástupu do podniku,
4. snížit pravděpodobnost **brzkého odchodu** pracovníka.

Veškeré uvedené charakteristiky cílů adaptačního procesu přiznávají nutnost zvládnutí všech tří rovin adaptace, které se navzájem prolínají a ovlivňují. Po procesu adaptace následuje proces stabilizace, tj. cílem je získat plnohodnotného a stabilizovaného zaměstnance. O procesu stabilizace pracovníků hovoří Lubasová (2001) v souvislosti s efektivním hospodařením s lidskými zdroji. Každá změna pracovníka na pracovní pozici ať v rámci vnitřní či vnější mobility je spojena s náklady pro organizaci, které souvisejí:

1. s nízkou produktivitou pracovníka v rámci průběhu adaptačního procesu,
2. se zvýšením nákladů při přidělení práce jinému pracovníkovi,
3. s náklady na nábor a výběr nového pracovníka,
4. s náklady na zácvik a trénink.

Míra stabilizace (resp. míra mobility) pracovníků může odrážet efektivnost adaptačního procesu. Vyjádřit ho lze těmito způsoby:

1. **index stability pracovníků** = celkový počet zaměstnanců v organizaci déle než jeden rok ku počtu zaměstnanců zaměstnaných v organizaci před jedním rokem,
2. **míra úbytku (míra fluktuace)** = celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za jeden rok ku průměrnému počtu zaměstnanců za 1 rok.

Vzhledem k tomu, že nejvyšší účinnost má adaptace neformální, doporučuje Armstrong (2002) jako nejlepší řešení útvarové adaptace situaci, kdy detailní uvádění nového pracovníka do útvaru provádí bezprostřední nadřízený, vedoucí týmu, který nejlépe může sledovat plnění cílů adaptace:

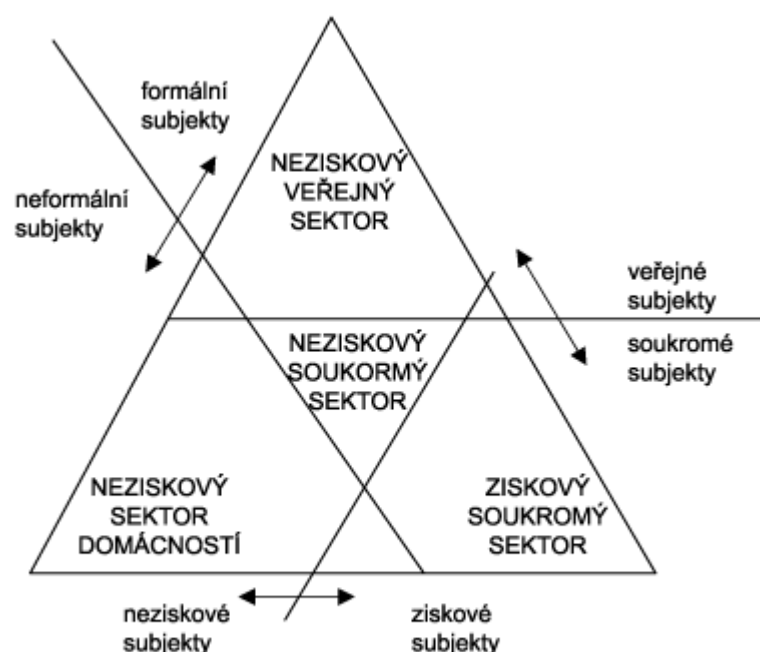
1. dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,
2. zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,
3. poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
4. informovat jej o normách a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
5. informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

2.3 Personální manažer v různých typech organizací

Jak hodnotí své postavení personální manažeři v různých typech organizací?

Za úspěšného je možné považovat personálního manažera, který nepociťuje rozpor mezi svým formálním a neformálním postavením v organizaci, který je schopen plnit požadavky organizace, protože má dostatečnou způsobilost pro výkon své pozice a role, cítí podporu a uznání významných partnerů v organizaci, dostává od nich pozitivní zpětnou vazbu a jeho role je v organizaci akceptována. K pozitivnímu hodnocení přispívají i vnitřní podmínky v organizaci, které jeho postavení podporují a vhodnost osobních charakteristik pro výkon práce v dané organizaci.

V zásadě je možné aplikovat typologii organizací dle Pestoffova trojúhelníku – viz obr.



Trojúhelník má tři hrany, jimiž odděluje na základě kritéria:

- vlastnictví organizace veřejnoprávní od soukromoprávních,
- účelu působení organizace neziskové od ziskové,
- právní podoby organizace neformální od formálních.

Pomocí hran jsou pak vymezeny čtyři sektory typické svými projevy:

- sektor tržní – vykazuje selhávání trhu (nedokonalá konkurence, externality, ne,
- sektor státní – vykazuje selhávání státu (byrokracie)
- sektor samosprávný - prosazující zájmy území
- sektor komunitní – klanový

Lze předpokládat, že personální manažer bude v jednotlivých typech organizací rozvíjet personální politiku v duchu poslání a zaměření uvedených typů organizací. Jejich hodnotová báze vymezuje požadované hodnotové rámce jednotlivých typů organizací i jejich pracovníků a tím i klíčové odlišnosti personálu včetně jejich dominantních vlastností a pohledu na svět (altruistický - sobecký, individualistický – kooperativní, ...).



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Personální manažer, kompetence personálního manažera, činnosti personálního manažera, odlišné typy organizací, index stability pracovníků, míra fluktuace, cíle adaptačního procesu, činnosti personálního manažera



Kontrolní otázky a úkoly

1. Které činnosti naplňují aktivity personálního manažera a které reálně vykonává personální útvar/personální manažer vaší mateřské organizace?
2. Jaké kompetence jsou požadovány od personálního manažera obecně a které kompetence postrádáte v praxi své organizace? Uveďte příklady, které dokládají předchozí sdělení.
3. Navrhněte konkrétní opatření pro zlepšení práce vašeho personálního oddělení/personálního manažera.
4. Charakterizujte kritéria uplatněná v Pestoffově trojúhelníku a vymezte sektory, které tato kritéria charakterizují.
5. Definujte základní hodnotový rámec pro ideálního pracovníka v různých typech organizací dle Pestoffova trojúhelníku.



Shrnutí

Personální útvar, potažmo personální management jsou servisním, kooperujícím pracovištěm organizace, které participuje na rozhodnutích, která přijímá vedoucí pracovník v záležitostech personálních. Jde o rozhodnutí klíčová, která určují výkonnostní schopnost organizace a zakládají její dlouhodobou prosperitu. O požadavcích na pracovníky rozhoduje též typ organizace, kam je pracovník přijímán. Dle Pestoffova trojúhelníku lze typově rozřadit organizace veřejnoprávní a soukromoprávní, ziskové a neziskové, formální a neformální. Bez rozdílu typu organizace přísluší personálnímu managementu kompetence odborné, metodické, sociální a osobní a jsou po něm standardně vyžadovány činnosti vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, vzdělávání pracovníků, pěstování pozitivních vztahů, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, dodržování zákonů .



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada, 2011

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009

EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.



Použitá literatura a zdroje

- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Co je to kompetence?*. Moderní řízení, XXXVII, 2002, č. 4: str. 33.
- GRAHAM, H.T. 1989. *Human Resources*. London: Pitman Publishing.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Klíčové ukazatele řízení lidských zdrojů v ČR*. Výsledky studie 1999. Moderní řízení, XXXIV, 1999, č. 12: str. 65 – 66.
- KOUBEK, J. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Svědomy našeho sebevědomí*. [online]. [citováno 2007-03-28] Dostupné na World Wide Web: <http://www.help24.cz/index.php?page=clanky&view=svedomi_naseho_sebevedomi>.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- MOORHEAD, G., GRIFFIN, R.W., 1989. *Organizational behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- NÁHLOVSKÝ, P. *Manažerské kompetence pro rozšířenou Evropu*. Moderní řízení, XXXIX, 2004, č. 5: str. 64 – 65.
- STÝBLO, J. 1998. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing.
- TESAŘÍK, B. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Moderní řízení, XXXI, 1996, č.9, s. 76.

3 Kompetence a dovednosti vedení a řízení lidí



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat pojem řízení a vedení lidí a specifikovat odlišnosti,
- vymezit manažerskou způsobilost pro vedení lidí v organizaci,
- charakterizovat požadované vlastnosti a dovednosti lídra,
- vymezit pojem emoční inteligence,
- charakterizovat kulturu vedení organizace a její základní aspekty.

3.1 Osobnost manažera, manažerská způsobilost

Osobnost člověka se projevuje prostřednictvím rozsáhlého souboru vlastností, postojů, návyků, stavů a momentů, které jsou specificky uspořádané a jedinečné, které vyplývají z jeho vrozených i získaných dispozic. Obecně je osobností člověk se svými biologickými, sociálními a psychologickými aspekty, s obecnými vztahy mezi schopnostmi a zájmy, temperamentem a charakterem, s obecnými zákony vývoje a učení. Specifickou osobností je pak určitý člověk, individuum odlišné od ostatních ve svých vlastnostech, zkušenostech, životním běhu apod.

Osobnost manažerů ve školství je třeba vnímat jak v jejich jedinečnosti a individualitě, tak v celistvosti. Zdravá a tvořivá osobnost, které se daří seberealizace, je přitom nadána zejména znaky (Maslow, 1987):

- objektivní pohled na skutečnost, adekvátní vysvětlování událostí, odlišení skutečných poznatků od domněnek, rozlišování podstatného od druhořadého,
- dobré sebepoznání, kladné hodnocení sebe samého, druhých lidí i přírody,
- živé prožívání, vnímání skutečnosti, emoční prožívání i reagování; schopnost prožívat velkou radost, „vrcholné“ okamžiky a stavy,
- dovede být sama a potřebuje to, aby se mohla zamýšlet nad životem,
- samostatnost, nezávislost na nátlaku zvenčí a na konvenci,
- tvořivost,
- altruismus, kladný vztah k lidem, umění pomáhat,
- tolerance, snášenlivost k odlišným názorům a způsobům života, demokratičnost,
- ochota přijímat odpovědnost a usilovná práce na přijatém úkolu,
- daleké životní cíle, přijetí obecně lidských hodnot.

Osobnost manažera souvisí zejména s tím:

- jaký člověk je (zejména temperament a charakter osobnosti),
- co člověk umí (zejména schopnosti, znalosti a dovednosti),
- co člověk chce, kam směřuje (zejména volba konkrétních cílů, intenzita jejich naplňování, vytrvalost).

Dá se říci, že jako dominantní vystupuje v této triádě charakter jedince provázaný s jeho postoji. Zejména v psychologickém smyslu charakteru (Bedrnová, Nový, 2007) lze typizovat pozitivní i negativní svéráz člověka ve vztazích:

- k druhým lidem (např. přátelskost, kooperativnost, důvěřivost, shovívavost, obětavost, upřímnost, stejně tak jako nevraživost, přísnost, lež, strohost, panovačnost, hrubost, podlost),
- ke společnosti, ke světu (např. zásadovost, mravnost, humanismus, altruismus, úcta k přírodě, stejně tak jako šovinismus, nemravnost, nacionalismus),
- k vlastní činnosti (např. pozornost, pracovitost, vytrvalost, svědomitost, přesnost, stejně tak jako lenost, pohodlnost, nedbalost, povrchnost),
- k sobě samému (např. skromnost, sebekritičnost, sebeúcta, stejně tak jako domýšlivost, egocentrismus, pýcha, nesoudnost).

Míra manažerské způsobilosti představuje průsečík požadovaných vlastností a reálných předností manažera. Obecně jsou za nejžádanější vlastnosti manažera považovány:

1. **Koncepční schopnosti** (komplexní náhled, schopnost přijímat rozhodnutí)

2. **Společenské a lidské faktory** (efektivní využití lidských zdrojů, efektivní skupinová práce, citlivost na zvláštní situace)
3. **Technické znalosti** (zaškolení podřízených, kontrola).

Uznávané přednosti manažera představují zejména:

1. **Základní znalosti a informace o problematice *profese***
2. **Dovednosti a atributy sociální** (sociální dovednosti, proaktivita: citlivý přístup, emocionální pružnost, analytické rozhodovací a usuzovací dovednosti)
3. **Metavlastnosti** (duševní čilost, schopnost učit se: kreativita, sebepoznání)

Silné a slabé stránky manažera se odvíjí rovněž od jeho úrovně komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativity, samostatnosti, výkonnosti, zodpovědnosti, schopnosti přemýšlet a kombinovat, schopnosti učit se, schopnosti zdůvodňovat a argumentovat, schopnosti hodnotit. Úspěšné jednání manažera je pak determinováno jeho schopností:

- Řešit především **hlavní úkol**, sledovat vzdálenější cíle
- Rozdělit **pravomoc a odpovědnost** mezi spolupracovníky
- **Řešit jen minimální** a nezbytné množství dílčích příkazů
- **Formulovat přesně** úkoly pro spolupracovníky
- **Organizovat přesně** svoji práci a rámcově i svých spolupracovníků
- **Prohlubovat spolupráci** se členy skupiny
- Pečovat o **rozvoj odborné úrovně** pracovníků
- **Řešit operativně** aktuální problémy
- **Rozhodovat rychle a správně**, a to s plným využitím **emoční inteligence**

Cv.

Přiřad'te dle důležitosti pořadová čísla (1-nejdůležitější, 25-nejméně důležité)* k charakteristikám řídicích pracovníků uvedených v následující tabulce:

Charakteristiky řídicích pracovníků	*	*
Nadšení pro práci		Integrita
Pochopení pro druhé		Schopnost rychle se přizpůsobit změnám
Schopnost abstraktního myšlení		Podnikavost
Schopnost řešit nepříjemné situace		Analytické schopnosti
Nadání pro práci s čísly		Zvědavost
Ochota brát na sebe riziko		Objektivnost
Schopnost využit příležitost a využít ji		Umění vést lidi
Bystrost		Schopnost vytvářet srozumitelné písemné projevy
Schopnost efektivního řešení správných otázek		Představitost
Soustředěnost na jeden cíl		Schopnost se jasně vyjadřovat
Ochota usilovně pracovat		Schopnost rozhodovat
Ambicióznost		Ochota pracovat přesčas
Vytrvalost		

Emoční inteligence (EI) manažera je vyjádřením jeho schopnosti vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládnání vlastních emocí i emocí cizích (Goleman, 2010)

Prvky EI:

- **Sebeuvědomění**, znalost sebe sama (chápu své nálady, emoce, pohnutky i jejich dopady na jiné lidi, umím je ovládat/řídít na základě humorného nadhledu ke své osobě, realistického sebehodnocení, sebedůvěry).
- **Sebeovládání** (mám pod kontrolou rozkladné impulzy a nálady, umím usměrňovat své chování ve vazbě na svůj cíl; jsem otevřený vůči změně).
- **Sebemotivace a motivace** (zanícení pro práci z důvodů, které nesouvisí s penězi a postavením; stojí na optimismu, oddanosti vůči organizaci, touze po úspěchu).
- **Empatie** (dovednost jednat s lidmi podle jejich emočních reakcí; schopnost formovat a udržet si talenty, citlivost vůči klientům a kulturním rozdílům).
- **Vytváření vztahů** (zběhlost v řízení vztahů a budování sítí v zájmu dosažení cílů organizace, které jsou totožné s cíli manažera).

3.2 Manažer a lídr v jedné osobě

Leader/Lídr (dělá správné věci) – má neformální moc a schopnost vést lidi; charakterizují ho pojmy: vize, pozitivní energie, schopnost motivovat. **Leadership/Vedení** je spojováno s lídrem a odráží dovednost použít vhodně neformální moc, která vzniká na základě identifikace s lídrem, z jeho charisma nebo výjimečnosti v profesi.

Manager/Řídící pracovník (dělá věci správně) – koordinuje činnost skupiny pracovníků s cílem dosáhnout výsledků, které jedinec nemůže individuální prací dosáhnout.

Management/Řízení – je spojováno s řídicím pracovníkem; je založené na legitimní moci omezovat a donucovat.

Základní odlišnosti manažera a lídra vyplývají

- **z projevu lídra** (*projevuje nadšení, Podporuje ostatní a pomáhá jim, uznává a oceňuje úsilí jednotlivce, naslouchá nápadům a problémům, udává směr, demonstruje svou osobní čestnost a poctivost, dělá to, co říká, povzbuzuje k týmové práci, aktivně povzbuzuje k poskytování zpětné vazby, rozvíjí ostatní lidi*)
- **z projevu manažera** (*orientace na úspěch, znalost oboru, podniku/školy, jasná a přesvědčivá komunikace, orientace na zákazníka, schopnost rozvíjet ostatní, flexibilita, schopnost řídit = důraz na způsoby jednání než na statické vlastnosti: otevřené a nestranné jednání, aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám, úzký kontakt s podřízenými, rozdělování odpovědnosti, vysoce odborná a organizační úroveň v řízení, sebedůvěra v práci, pozitivní motivování, schopnost ocenit dobrou práci a projevit důvěru dobrým pracovníkům; dobré plánování, schopnost řešit problémy, schopnost týmové práce*)

K základním kvalitám lídra patří:

- *Nadšení – umí přenášet na druhé,*
- *Sebedůvěra – nikoli arogance, ale víra v sebe,*
- *Houževnatost a vytrvalost - usiluje o respekt nikoli popularitu, vyžaduje vysoké standardy,*
- *Čestnost a poctivost – upřímný a poctivý sám k sobě (vytváří to důvěru),*
- *Laskavost a srdečnost – zájem o lidi, péče o ně, respektování druhých,*
- *Pokora a skromnost – není arogantní, neomalený ani panovačný.*

Cv.

Proveďte zodpovědně inventuru svých schopností doplněním následujících tabulek. Nejvyšší hodnocení činí 5 bodů (největší čtvereček), nejnižší hodnocení představuje 1 bod (největší čtvereček). Číselně vyhodnoťte, která schopnost je vaší nejsilnější a nejslabší stránkou a analyzujte proč:

PRACOVNÍ LISTY

„MOJE SCHOPNOSTI“

OTÁZKY

Odpovězte, prosím, na následující otázky pevně a sebekriticky.

Komunikace

Ostatní lidé se mi často světlují so svými problémy	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stěží se to stane
Dokážu věci „vystihnout“	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka, mám rád detail
Vidím, co si ostatní myslí a cítí	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	malokdy
Dovedu říci druhým své mínění	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Jsem žádan o osobní radu	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se (téměř) nikdy
Dovedu projevit pevnost	je to pro mě velmi snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké

Kooperace

Pracuji v týmu	velmi rád	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi nerad
Dokážu přiznat chyby a slabosti	je to pro mě velmi snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Dokážu přijmout rozhodnutí skupiny	bez problémů	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	s obtížemi
Usiluji při práci o dosažení cíle	vždycky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi zřídka
Dokážu ostatním vyjit vstříc	je to pro mě velmi snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Je pro mě důležité, co ostatní v týmu dělají a říkájí	velmi důležité	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zcela lhosstelné

Řešení problémů

Musím dbát současně říze ní věcí	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stěží
Nové situace jsou pro mě výzvou	vlastně vždycky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ne, nikdy
Umím rozpoznat strukturu	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Myslím v souvislostech	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Zvládnu i obtížné situace	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka
Mohu se spolehnout	vlastně vždycky na svou intuici	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	skoro nikdy

Kreativita

Mohu jet neobvyklými cestami	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Zkouším nové možnosti	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi zřídka
Mám bezmeznou fantazii	to přesně souhlasí	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	to vůbec nesouhlasí
Umím improvizovat	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Umím být spontánní	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Baví mě kreativní práce	ano, velmi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ne, vůbec ne

Samostatnost

Dokážu se sám rozhodovat	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Jsem schopen zastávat svůj názor	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Umím oddělit osoby a témata	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Respektuji rámcové podmínky	vlastně vždycky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi zřídka
Svou práci plánuji a provádím sám	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Je-li třeba, požádám o cizí pomoc	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké



Výkonnost

Umím si sám rozdělit svůj čas	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Mohu důvěřovat svým schopnostem	vlastně vždy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	spíše zřídka
Mohu pracovat v časové tísní	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	jen s těžkostí
Dovedu dobře přijmout pochvalu	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mám s tím problémy
Dovedu se rychle regenerovat	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to obtížné
Mám „jasno“ v tom, co chci	většinou	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	málokdy

Zodpovědnost

Uzavírám dohody všeho druhu	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Dovedu odhadnout důsledky svého jednání	zpravidla	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka
Dostojím svému slovu	vždy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka / je to pro mě těžké
Přijímám odpovědnost za své jednání	talka za neúspěchy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	rád se z ní vykroutím
Umím si vybrat	velmi snadno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vybrat je utrpení
Uvědomuji si svou roli	většinou	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	málokdy

Schopnost přemýšlet

Musím promýšlet formulování problémů	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Umím se soustředit	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka / je to pro mě těžké
Umím oddělit důležité od ne důležitějšího	bez problémů	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	většinou ne
Umím si udělat „obrazy“ problémů	květnaté obrazy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	úplná prázdnota
Umím rozlišit příčiny a následky	jasně a zřetelně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	většinou mi to nejde
Souvislosti pro mě nejsou žádný problém	vůbec ne	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	častěji, než je mi milé

Schopnost učit se

Musím se zabývat novými věcmi	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Jsem zvědavý na všechno nové	absolutně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	dejte mi pokoj
Nalézám si nové zdroje informací	stále	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vím toho dost
Hodně vydržím	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Dovedu si zapamatovat nové věci	výborně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Umím spojovat nové se známým	většinou se mi to daří	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	jaké informace?

Schopnost zdůvodňovat

Musím své jednání zdůvodnit	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Umím mluvit před publikem	bez velkých problémů	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	raději ne
Všechno se dá nějak zdůvodnit	plně platí	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vůbec neplatí
Umím shrnout výsledky	velmi systematicky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Pro rozhodnutí vyžaduji zdůvodnění	příměříčně často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	netroufám si
Daří se mi používat média	velmi příměříčně situací	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	média?

Schopnost hodnotit

Musím hodnotit osoby a výkony	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Daří se mi najít hodnotící kritéria	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Jsem si vědom svých hodnot a norem	znám je velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mám mnoho mezer
Chyby jsou pro mě pobídkou	vždycky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	berou mi odváhu
Umím dobře povzbudit	příměříčně situací	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	jsou sdílenliví
Dovedu kritizovat, aniž bych ranil	vždy se mi to podaří	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bohužel ne

Metodický list

Metodický list

3.3 Filozofie vedení lidí, kultura vedení

Základní filozofii vedení lidí v organizaci lze shrnout do „desatera“:

1. jednat s lidmi spravedlivě (umět říci NE), ale také dle zásluh ocenit,
2. dávat ostatním pocítit jejich důležitost,
3. motivovat pomocí pochval,
4. podporovat zpětnou vazbu, odstraňovat bariéry komunikace,
5. kritiku vkládat mezi dvě vrstvy důrazné pochvaly,
6. uplatňovat filozofii „otevřených dveří“,
7. pomáhat ostatním dosahovat toho, co chtějí,
8. vyjednávat (znát ideální/minimální/reálný cíl),
9. znát kulturu organizace (kultura moci/kultura role/kultura úkolu/kultura osoby),
10. neschovávat se za druhé, být autoritou.

Vedoucí pracovník vytváří lidské vztahy a klíčovým způsobem ovlivňuje atmosféru na pracovišti a proto by měl umět správně chválit a kritizovat. **První** je třeba vždycky **chválit. Chválit se musí opravdově.** Lídr by se měl zamyslet nad tím, co se podřízenému povedlo, „potěšit se tím“, opravdu mít radost z jeho úspěchu. Tato radost z lídra vyzařuje, když podřízenému pochvalu sděluje, a je to opravdu poznat. (Rozhodně nepoužívá časté klišé „Je to dobrý, ale...“, to je vyložené odbytí.) Než někomu něco zkritizuje, pohovoří o **svých dřívějších neúspěších.** Ideálně uvede, že napoprvé udělal v dané kritizované věci ještě horší chyby než ten, koho kritizuje. Spíše než kritizovat se pokouší člověka **vést** – ukáže mu správný postup a nad chybami taktně pomlčí, z vyjádření lídra by měl podřízený poznat své chyby sám. Velmi potom ocení, že ho lídr nekritizoval, i když mohl (lídr si ale musí být jist, že si podřízený chyby uvědomil!). **Lídr obecně víc chválí, než kritizuje.** Pozitiva vítězí. Lidé se při kritice (a hlavně té necitlivé) často cítí dotčeni a spíše než nad vlastní změnou přemýšlí o tom, jaký je nadřízený arogantní tupec. Když má k nadřízenému hodně lidí negativní vztah (byť skrytě), tak mu to jednou podlomí kolena, ať je sebevětší „boss“. Pokud lidé mají nadřízeného rádi a cení si ho, obvykle dosáhne nadřízený/lídr více.

Kritika by zásadně měla být vedena konstruktivně. Tj. lídr mluví s podřízeným vždy s **respektem** a mezi čtyřma očima. Zaměřuje se na faktické zhodnocení konkrétního **úkolu, nikoli pracovníka** samotného, tj. nepersonifikuje problém. Neopomene zdůraznit, co se podřízenému na vypracovaném úkolu **líbilo.** Každou výtku podloží **konkrétním příkladem.** Nechá zaměstnance, aby se k lídrem uvedeným postřehům **vyjádřil.**

Schopnost vést souvisí se schopností správně delegovat úkoly – viz dále část Dělbá práce. Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Projevy manažera, projevy lídra, metavlastnosti, schopnosti, dovednosti lídra, kultura vedení, zásady konstruktivní kritiky, bariéry delegování, emoční inteligence.



Kontrolní otázky a úkoly

1. Pokuste se definovat pojem emoční inteligence a dokladujte její složky na konkrétních příkladech.
2. Odlište znaky manažerů a lídrů a najděte ve svém okolí reprezentanty obou typů nadřízených.

3. Porovnejte dle výzkumné sondy I a III v publikaci Učiteléské reflexe vybraných otázek školského managementu II znaky řízení a vedení na svém pracovišti.



Shrnutí

Projevy lídrovství, jako kompetentnosti řídicího pracovníka ve složce osobní a lidské kompetence nabývá - oproti standardně pojatému procesu řízení - v informační společnosti s dominantním růstem digitálních technologií stále na větším významu. Přetechnizované pojetí řízení, rozhodování, úspěšnosti na trhu, získávání konkurenčních výhod strhává pozornost na tzv. tvrdé výstupy a tvrdé faktory procesu výroby a poskytování služeb. Člověk jako primární smysl veškerého konání je vytěšňován a degradován na pouhou součást procesu výroby a služeb, na subjekt řízení. Akcent na vedení lidí, řízení lidských zdrojů vrací otázku po kvalitě života z pohledu pracovního procesu a vrací lídrovství a lidství do procesu řízení, zvyšuje kulturu řízení.



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

HAJER, M., HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci*, UJEP, Ústí n. L., 2007, ISBN978-80-7044-859-5
OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: VÚP 2006
VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učiteléské reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L., 2013. 144 s. ISBN 978-80-7414-631-2



Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Management a Leadership*, Praha: GRADA 2008
BACÍK, F. a kol. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I, II*. Praha: UK 1995
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha, Management Press, 2001
DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1300-4
EGER, L a kol. *Efektivní školský management*, Plzeň ZU 1998
FISCHER, S. *Úvod do teorie managementu a operačního managementu*. PF UJEP, Ústí n. L. 2007
GRUBER, D. *time management. Efektivní hospodaření časem*. Praha: Management Press 2009
HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. HAJER, M. *Strategie rozvoje školy a řízení pedagogického procesu*. PF UJEP, Ústí n. L. 2007

4 Efektivní komunikace, formy, chyby



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat pojem sociální komunikace a charakterizovat její formy,
- charakterizovat jednotlivé složky verbální a nonverbální komunikace,
- charakterizovat komunikaci činem,
- definovat pojem pedagogická komunikace a vymežit její limity,
- vymežit základní funkce pedagogické komunikace,
- charakterizovat nejčastější chyby v pedagogické komunikace a navrhnout možnosti, jak se jich vyvarovat.

4.1 Kultura vnitrofiremní komunikace

Mezi základní kritéria ovlivňující kulturu vnitrofiremní komunikace patří:

- všichni znají **cíle firmy**,
- každý ví, co se od něho **očekává**,
- jsou jednoznačná, všem známá a dodržovaná **pravidla hry**,
- všichni znají **postoje vedení** v aktuálních záležitostech,
- každý má **dostatek informací** pro svou práci,
- vedení ví, jaké změny a v jakém pořadí bude **podporovat**,
- vedoucí znají **předpoklady svých lidí**, za kterých jsou schopni se přizpůsobit změnám a plnit úkoly,
- je **podpora** formálním i neformálním pracovním vztahům,
- aktivity jsou dobře **organizovány a koordinovány**,
- tvoří se **pozitivní postoje**,
- existuje systém pravidelných **zpětných vazeb** na všech úrovních vedení.

Řada konfliktů se objevuje při nezdolání bariér komunikace. Mezi bariéry komunikace patří zejména neodpovídající a **nefunkční organizační uspořádání**, nedostatečné, nepřesné, zastaralé informace, **nefunkční informační systém**, řada organizací funguje navzdory svému organizačnímu uspořádání jen **díky neformální komunikaci** a vztahům. V řadě firem je organizace chápána stále jako jednoduchý stroj. Zadáme příkaz a on bude splněn tak, jak jsme chtěli, je ne zcela realistické očekávání (bez zpětné vazby a znalosti nejen co, ale i proč, je komunikace neefektivní. Nepromyšlená nebo neexistující **komunikační koncepce a strategie** (často i strategie a poslání firmy). Nedostatečná vnitřní **odpovědnost managementu** za komunikaci ve firmě („Přece to mají ve směrnici a na intranetu, tak ať si to přečtou!“). Nedostatečná **odpovědnost zaměstnanců**. **Přetěžování nároků** na komunikaci. Narušené vztahy, **konflikty**, nekvalitní firemní kultura typu „nestarej se o druhé a urvi, co můžeš“. Rozpor mezi touhou vědět vše a vlastní **pohodlností**. Neschopnost **odlišit podstatné a nepotřebné**. **Nereálná očekávání** a záměna práce a zábavy. Odborná a lidská **kvalita managementu**. **Neznalost** sebe sama, neznalost komunikačních procesů a principů. Neexistující pravidelný a promyšlený **systém zpětných vazeb**.

4.2 Bariéry a chyby v komunikaci

Komunikační bariéry mají své zdroje, které je třeba odhalit. Patří sem zejména

- **interní bariéry:** obava z neúspěchu, osobní problémy, rozdíly mezi oběma účastníky komunikace, postoje v podobě xenofobie, neúcty, nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi, intruze (skákání do řeči), nepřipravenost ke komunikování, fyzické nepohodlí, nesoustředěnost, stereotypizace,
- **externí bariéry:** nezvyklé prostředí, hluk či vizuální rozptýlování, vyrušování třetí osobou.

Většina interních bariér má osobnostní charakter (vlastnosti, zvyklosti, zájmy...) s psychologickým podtextem (temperament, charakter, submise, introverze,...) a vazbou na jazykové bariéry. Často souvisejí i s fyziologickými bariérami (malý, plešatý, tlustý, potí se,...) a s bariérami vyplývajícími z obsahu. K praktickým radám, jak vést komunikaci lze uvést:

- Neskákejte druhému do řeči.
- Neodvracejte se od řečníka.
- Nejednodušujte partnerovy námítky.
- Mluvte s lidmi i neformálně, získáte jejich důvěru, více se tím dozvíte.
- Druhého nekritizujte, nezesměšňujte.
- Mluvte věcně, stručně.
- Nehovořte příliš rychle nebo rozvláčně.
- Jde-li o něco složitého, chtějte vědět, jak vás druhý pochopil.

Nezávisle na řečníkovi, který se může dopouštět chyb, mohou chybovat i posluchači ve smyslu chybné interpretace či nesprávného pochopení obsahu. Citlivost na komunikační projevy (hlasitost, rychlost mluvy, intonace, neverbální projevy apod.) je zcela individuální, dle genetického typu jedince a prostředí, v němž byl vychováván. Percepčními chybami na straně manažerů i podřízených jsou obvykle:

1. **Haló efekt a efekt posledního dojmu.** Může vzniknout u lidí, kteří se extrémně projevují jednou nápadnější, dominantnější vlastností, která je nám schopna skrýt objektivní pohled na celkovou osobnost.
2. **Projekce.** Vnímající promítá do sledovaného jedince své vlastní vzorce chování, vlastní nedostatky, vlastní klady, vlastní představy o správnosti chování (*podle sebe soudím tebe*).
3. **Sebeuspokojující proroctví.** Chování je orientováno na potvrzení vlastních očekávání nikoli na cíle, které jsou sledovány a obsahy, které jsou řešeny.
4. **Mezikulturní nevnímavost.** Regionální odlišnost ve zvycích a obyčejích, jiná morálka se střetává s očekáváním v jiné kultuře.
5. **Efekt svatozáře.** Např. práce přesčas může mít i jinou interpretaci než snahu pracovníka zvládnout úkol v termínu.
6. **Centrismus.** Tendence vedoucí k nivelizaci, protože pracovník se bojí diferencovat, nedovede dost dobře rozlišovat, protože nemá objektivní informace a nechce si problematizovat vztahy.
7. **Chyba kontrastu.** Vnímající srovnává projevy chování a pracovní výkon podřízených nikoliv s objektivními měřítky, nýbrž se sebou samým, a se svými předpoklady a schopnostmi. (*Co je objektivním měřítkem ve školství?*)

8. **Desirabilita** (sociální žádoucnost) Dochází k deformování objektivitu směrem k tomu, co je požadováno, co se uznává, co je konvenční, co stačí. (*Snižování nároků na sebe sama, protože okolí vykazuje a akceptuje nízkou náročnost.*)
9. **Kategorizace.** Tendence vybrat si určité rysy, vlastnosti a zařazovat schematicky a stereotypně lidi do několika skupin podle společných znaků. (*Tzv. šuplíčkování*)
10. **Favoritismus.** Je to preferování některých jedinců. Bývají nadhodnocováni, bývají u nich vyzvedávány i ty nejmenší úspěchy, které jsou u jiných přehlíženy. (*Nestejný metr na všechny*)
11. **Efekt sympatie/antipatie.** Z titulu sympatie či antipatie roste shovívavost nebo přísnost, zejména ve fázi hodnocení.
12. **Sériový efekt.** Pod vlivem přílišného množství vjemů dochází k otupělosti, kdy pracovník přestává vnímat a rozlišovat.
13. **Efekt mírnosti.** Podceňování a přehlížení drobných nedostatků, a naopak přeceňování drobných úspěchů, zpravidla souvisí s favoritismem a efektem sympatie/antipatie, ale také s neschopností říkat ne a s nepevným hodnotovým vymezením. (*Jednou tak, podruhé onak*)
14. **Předčasná generalizace a dialela.** Vnímající se nechá ovlivnit jedním nebo dvěma podněty natolik, že zobecňuje všechny další projevy chování. Metaforické generalizování je situací, kdy "hrubší" mimika tváře nám může napovídat, že jedinec je surový, hrubý, bezohledný. **Dialela** je rovněž zobecňování, ale takového druhu, kdy na základě jedné pozitivní či negativní vlastnosti usuzujeme na jiné pozitivní či negativní vlastnosti, aniž spolu tyto vlastnosti nějakým způsobem souvisí.

4.3 Odchytky v komunikaci, asertivita

Odlíšnosti, abnormality či poruchy myšlení mohou značně ovlivnit a narušit komunikaci. Často však stačí únava, stres, vyčerpání, překotná snaha, aby naše komunikace byla **zpomalená** (neschopnost pružné reakce), **překotná** (gejzír myšlenek bez uspořádání), **roztržitá** (odbíhání od tématu, zapomínání předchozího, nerozlišování podstatného), **ulpívavá** (neschopnost opustit téma, myšlenku a postoupit dále).

Zdravá a harmonická komunikace předpokládá oboustrannou asertivitu. Asertivita je způsob jednání, způsob komunikace a řadíme ji mezi sociální dovednosti. Je chápána jako umění přiměřeně se prosazovat, nebo bránit. "Způsob jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně, otevřeně a přiměřeně situaci své myšlenky, názory, postoje, city jak pozitivního, tak negativního charakteru. Postupuje tak, aby neporušoval asertivní práva svá, ani ostatních lidí." (Mareš) Asertivita bývá reflektována v několika úrovních, jako:

- zdravé sebeprosazení
- přiměřené sebeprosazení
- přímé sebeuplatňující jednání

Asertivní chování je klíčové, jsme-li manipulováni, chceme-li prosadit věc, kterou považujeme za správnou, a naše požadavky jsou oprávněné, chceme-li při střetu zájmů dojít k vyváženému kompromisu, víme-li, co chceme v dané situaci. Asertivní člověk dovede jasně vyjádřit svůj názor, to, co chce, nebo nechce, jak situaci vidí a jak ji prožívá s vědomím, že si za to vše ponese zodpovědnost a tudíž i následky. Asertivní člověk je slušný člověk, tj. při vyjadřování negativních názorů nikoho neuráží, je ohleduplný, ale umí si stát za svým (aniž by manipuloval se svým okolím). Mezi základní **asertivní techniky** patří zejména:

- obehnaná gramofonová deska,
- požádání o laskavost,
- technika otevřených dveří,
- souhlas s oprávněnou kritikou,
- dotazování se na nedostatky,
- výběrové ignorování,
- přijatelný kompromis.

Význam asertivity spočívá zejména v tom, že:

- pomáhá zvyšovat sebevědomí a sebeúctu,
- umožňuje posuzovat a vyjadřovat své vlastní myšlenky, emoce, pocity, přání a nést za ně důsledky,
- umožňuje říci ano, nebo ne podle vlastního přesvědčení, říci nevím, nerozumím, nevymlouvat se a neomloutvat za své vlastní chování,
- pomáhá jednat a vyjednávat, sdělovat nepříjemná rozhodnutí,
- pomáhá sebejistějšímu navazování kontaktů, zbavuje studu a nejistoty,
- pomáhá zvládat neúspěch, přijmout vlastní chyby bez snížení sebevědomí,
- umožňuje lépe se ovládat, snižovat míru emocí, rozčílení hněvu,
- zlepšuje komunikaci, pomáhá při spolupráci s ostatními,
- umožňuje přijímat oprávněnou kritiku a bránit se kritice neoprávněné.

I přes zjevné přínosy asertivity v praxi, nelze eliminovat zcela její **negativní aspekty**:

- může být vnímána jako drzé jednání,
- může být považována za nedostatečné projevy úcty vůči druhým,
- může být vnímána jako manipulace,
- vzbuzuje antipatie u lidí, kteří čekají podrobení se jim,
- může být chápána jako sobectví a může při zaměření se jen na prosazování vlastních práv do sobectví přecházet,
- při opakovaných neúspěšných pokusech o asertivní jednání může vést ke snížení sebevědomí,
- nemůže být užívána vždy, všude a vůči každému.

Odlišnými póly asertivity jsou **agresivita a pasivita**. Pasivita může být projevována jako lhostejnost, nezájem, rezignace, nechuť a nese se na nejistotě, závislosti, neprosazování sebe sama. Naopak agresivita vyjadřuje útočné jednání, ať ve smyslu záměrného poškozování, věcí, zvířat, lidí, tak ve smyslu manipulace, vnucení své vůle cestou ponižování, zesměšňování, sarkasmu - šikany.

Cv.

Napište několik motivujících úvodních vět pozvánky na a) konkrétní vzdělávací akci, b) na rodičovské sdružení.

4.4 Verbální a nonverbální komunikace

Sociální komunikace se dle užívaných prostředků zpravidla člení na komunikaci verbální, neverbální a komunikaci činem.

Verbální komunikací se dle Vybírala (2009) rozumí *vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná.*

Nonverbální komunikace je komunikace, která nepoužívá slova. Pomocí této komunikace můžeme sdělovat např. emoce, záměry lidí sblížit se nebo naopak se sociálně distancovat. Mimoslovními způsoby se nedá sdělit např. dilema, nutnost volby mezi dvěma možnostmi. Nedá se také sdělit „nic“ - např. nic nevidím, nic necítím - protože není možné se nijak nechovat. Obecně neverbální komunikace reprezentuje specifické formy sdělování (informací, pocitů, nálad, emočního stavu, postoje atd.), které nevyužívají slov. Do nonverbální komunikace patří hlasové prostředky, kterými realizujeme slovní projev. Jsou to např. hlasitost řeči, rychlost řeči, pauzy v řeči, zabarvení hlasu atp. Tyto nonverbální prostředky nazýváme *paralingvistické aspekty řeči*. Dále existují tzv. *extralingvistické prostředky*, do nichž řadíme pohledy (řeč očí), výrazy obličeje (mimika), pohyby (kinezika), fyzické postoje (konfiguraci všech částí těla), gesty (gestika), dotekem (haptika), přiblížením či oddálením (proxemika), úpravou zevnějšku a životního prostředí (Mareš, Křivohlavý 1995).

Komunikací činem rozumíme to, jak se komunikanti k sobě chovají, jak vyjadřují vzájemné postoje svým jednáním. Např. ve škole příchod učitel do hodiny se zpožděním, úroveň jeho přípravy na hodinu, míra jeho tolerance názoru, způsob hodnocení žáků apod. Je samozřejmé, že samostatné zkoumání slovní komunikace, řeči těla a činů je do značné míry umělé. Mluvíme-li samostatně o komunikaci činem, činíme tak ve snaze poukázat na sociální kontexty každé komunikace. V každém našem verbálním i nonverbálním sdělení je vždy obsažen i náš postoj k tomu, co je sdělováno. Každý náš čin je také sdělením postoje k člověku, jehož se týká. Např. odchod ze třídy s prasknutím dveří je jednoznačným komunikačním činem.

4.5 Sociální komunikace

Janoušek (in Svatoš a Kotková, 1998) chápe komunikaci jako *sdělování a přijímání informací v sociálním chování a sociálních vztazích lidí. Vnitřně souvisí s interakcí, tj. se vzájemným působením na sebe navzájem.* Musil (2007) zároveň uvádí, že *abychom mohli mluvit o komunikaci, musí zahrnovat kromě vysílatele (komunikátora) a příjemce (recipienta) informace dále pramen (zdroj) informace, který může a nemusí být totožný s vysílacím, dále sdělení samotné a jeho (materiální) nosič – signál nebo kanál pro přenos sdělení. Příjemce může být v některých případech i neznámý – rozhodující je záměr komunikátora vyslat sdělení, i kdyby konkrétní partner nebyl dostupný. Každá komunikace musí obsahovat znakový systém, který je obecně nazýván „jazyk“ i v případech, kdy nejde o řečovou komunikaci.*

Na komunikaci je také možné nahlížet jako na určitý **způsob chování**. Maturana a Varela (in Vybíral, 2009) komunikaci nazývají *koordinované chování, jež se spouští navzájem mezi členy sociální jednotky. V tomto smyslu rozumíme komunikaci zvláštní druh chování propojeného s nervovým systémem, nebo i bez tohoto propojení, v rámci toho, jak organismy operují v sociálních systémech. A podobně jako u každého chování, kde můžeme rozlišovat mezi instinktivní nebo naučenou povahou sociálního chování, můžeme rozlišovat také fylogenetické a ontogenetické způsoby komunikace.*

S. Klapilová (1996) podobně upozorňuje na sociální rozměr komunikace a doplňuje, že jedinec je také členem skupiny. V procesu komunikace může skupina výrazně ovlivnit vytváření, zachování nebo změnu postojů a mínění jednotlivce. Jedna ze základních tezí sociální komunikace, která plně vystihuje tyto její charakteristické vlastnosti zní: „*Není možno nekomunikovat, nepředávat si informace a nějak se nechovat*“. Stejně výstižné jsou však i přívlastky virtuální (resp. kybernetická), protože charakteristickým rysem současné společnosti je výrazné používání výpočetní techniky či lépe technických komunikačních prostředků a sítí v univerzálním smyslu slova. Proces sociální komunikace je odstartován každým setkáním člověka s člověkem. Komunikace se ovšem neomezuje jen na verbální a mimoslovní sdělování (na to, co a za jakých okolností říkáme), ale současně je také výpovědí o tom, **čím se zabýváme, jak se spolu snášíme, a jak žijeme**. Způsob komunikace vždy odráží i hodnotové a hodnotící postoje komunikujících.

4.6 Pedagogická komunikace

Specifickou formou sociální komunikace je komunikace pedagogická. V nejobecnějším slova smyslu ji můžeme definovat jako komunikaci, probíhající mezi účastníky výchovně – vzdělávacího procesu, uskutečňující se ve snaze o naplnění výchovně – vzdělávacích cílů. Mezi faktory, které ji vymezují, zejména patří (podobně in Mareš, Křivohlavý, 1995 či Křivohlavý, 2007):

- **prostorové omezení** pedagogické komunikace (probíhá v místnostech k tomu určených – učebně, dílně, laboratoři, tělocvičně, školní knihovně atd.);
- **časová limitovanost** (jednostranně je vymezen čas rozvrhem hodin, délkou vyučovací jednotky; absence komunikace učitele při domácí přípravě žáků aj.);
- vymezení **obsahu a programu komunikace** (volnost učitele je ovlivňována v určité míře učebními osnovami, rozpisem pedagogických úkolů na vyučovací jednotku, tématem hodin atd.);
- vymezení pedagogické komunikace **pravidly chování** (je limitováno sociální rolí učitele a žáka, vztahem podřízené a nadřízeného);
- vliv **prostorového rozmístění** žáků na pedagogickou komunikaci (význam má umístění žáka a učitele ve třídě);
- vliv **vyučovací metody** na pedagogickou komunikaci (často převládaly či převládají slovní projevy učitele);
- pedagogická komunikace je limitována **organizační formou výuky** (způsob komunikace ovlivňují všechny tři základní formy vyučování – hromadné, skupinové i individualizované);
- vliv **asymetrie sociálních rolí** na pedagogickou komunikaci (i zde je limitou sociální role učitele a žáka či učitelův i žákův sociální státu);

- vliv **jazykové bariéry** v případě nedostatečného osvojení vyučovacího jazyka (dáno odlišným sociokulturním zázemím žáka v důsledku užívání cizího jazyka či etnolektu v domácím prostředí).

Vališová (2011) však dále poznamenává, že uvedeným limitujícím faktorům se snaží současná škola čelit používáním aktivizujících forem a metod výuky, respektováním osobnosti dítěte jako samostatné, autonomní bytosti, která má nárok na vlastní názor, má právo i prostor projevit se, sdělit odpovídající formou svůj argument, pocit či hodnotící soud. Stále více se do vztahu učitele a žáků dostává partnerský charakter komunikace i jednání, vzájemné respektování se i oboustranná důvěra. V případě nebezpečí vzniku sociokulturního handicapu v důsledku nedostatečného osvojení vyučovacího jazyka pak škola může reagovat aktivní realizací podpůrných opatření směřujících ke zvýšení úrovně jeho užívání.

Mareš a Křivohlavý (1995) vymezují **šest základních funkcí pedagogické komunikace**:

- zprostředkovává společenskou činnost účastníků, jednotlivé pracovní postupy včetně kodifikovaného pojetí úspěšnosti a neúspěšnosti;
- zprostředkovává vzájemná působení účastníků v nejširším smyslu včetně výměny informací, zkušeností, ale také motivů, postojů, emocí;
- zprostředkovává osobní i neosobní vztahy;
- formuje všechny účastníky pedagogického procesu, zejména pak osobnost žáka;
- je prostředkem k uskutečňování výchovy a vzdělávání, neboť cíl, učivo, metody atd. nemohou vystupovat v pedagogickém procesu přímo, nýbrž ve slovní či mimoslovní podobě;
- konstituuje každý výchovně vzdělávací systém, neboť tvoří jednu z jeho hlavních složek, zajišťuje jeho fungování, vnáší do něj pohyb, vývoj, dynamiku, udržuje však i jeho stabilitu.

4.7 Řízení porad

Účelné vedení porad a jejich efektivnost souvisí nejen s úrovní komunikace v organizaci, ale i se schopností vyvarovat se zásadních chyb. Ty mohou být:

- **organizačního charakteru** – nesystematičnost, chybějící programy, nedělají se zápisy, zbytečně obsírné zápisy, nekompatibilita cílů porad, nepodstatné záležitosti, zbavování se odpovědnosti, body týkající se malého počtu účastníků, chybějící podklady,
- **na straně manažera** – zahájení bez úvodu nebo návaznosti, tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků, odbíhání od tématu, porada jako monolog, neefektivní diskuse, neřešení konfliktů, odkládání nepopulárních rozhodnutí, nepřijímání rozhodnutí, tolerování vyrušování, opakování probraného opozdílům, není dán prostor všem účastníkům, chybějící shrnutí, frustrující závěr,
- **na straně podřízených** – pozdní příchody, nepřipravenost, nekázeň, rozvláčné příspěvky, image přepracovanosti, vyřizování si účtů, vlastní zájmy.

Obtížnost řízení porad je dána velkým množstvím aktérů a jejich projevy, které musí řídicí pracovník zvládnout. To klade vysoké nároky na jeho kompetence ve všech složkách (). Nedostatky, kterých se řídicí pracovníci běžně dopouštějí lze demonstrovat na příkladu:

Cvičný situační příklad: NEDOSTATKY PŘI ŘÍZENÍ PORAD

Začíná pravidelná porada vrcholového vedení stavební firmy. Vedle generálního ředitele, technického ředitele a vedoucího personálního útvaru jsou v zasedací místnosti jen čtyři z celkem šesti ředitelů divizí. Zatímco generální ředitel ještě podepisuje nějaké doklady, které mu přinesla sekretářka, ostatní se baví nebo čtou noviny. Půl hodiny po plánovaném začátku dorazí téměř současně ředitel divize Plzeň a ředitel brněnské divize, který se generálnímu omlouvá, že se cestou dostali do dopravní zácpy. „No, to nic, stejně jsme museli počkat na Plzeň,“ reaguje generální ředitel a pokračuje: „Tak bychom už mohli začít, že?“

Generální ředitel začíná rovnou s jednotlivými řediteli divizí probírat jejich hospodářské výsledky. Zatímco si zapisuje hlášená čísla, s každým ředitelem o nich diskutuje a ptá se na výhled na příští měsíc, ostatní se polohlasně baví. Asi po hodině končí část porady týkající se výsledků a všichni přijímají s úlevou návrh předsedajícího na přestávku.

Po desetiminutové přestávce, která se protáhla takřka na dvacet minut, otevírá generální ředitel otázku neplatičů: „Minule jsem vás požádal, abyste si každý připravil návrh, jakým způsobem snížit naše pohledávky a jak zabránit vzniku dalších. Tak kdo začne?“ Po chvíli trapného ticha se přihlásí nejstarší, už šedovlasý ředitel ostravské divize: „Já jsem sice neměl čas o tom moc přemýšlet, ale myslím, že není tak jednoduché na to odpovědět. Podívejte se třeba na takového stavbyvedoucího. Ten je z titulu své funkce odpovědný za spoustu věcí. Vezměte si třeba...“ Ostravský ředitel pokračuje a přechází k problémům odměňování, pracovní morálky, nedostatku pracovníků, fakturaci, krádežím naftu na stavbách...

Asi po deseti minutách monologu se až dosud příkyvujícím personálnímu zavřely oči a ředitel pražské divize si ostentativně vytáhl noviny. Po dalších patnácti minutách, kdy ostravský ředitel ukončil své vystoupení, poděkoval generální ředitel za příspěvek a obrátil se na ostatní: „Tak jste slyšeli kolegu – co k tomu máte?“ „Proboha, co k tomu můžeme mít?“ zaúpěl pražský ředitel. „Náhodou mě tam zaujalo to odměňování,“ reaguje ředitel divize Plzeň. „Fakt je, že některé divize si vyplácejí velké prachy a přitom je musíme živit my ostatní, protože dělají pro zákazníky, kteří stejně nikdy nezaplatí!“ „To tím snad myslíš mne?!“ vyskočil ředitel pražské divize. „Ty víš moc dobře, koho myslím! A taky by mě zajímalo, co za to máš, že klidně děláš pro někoho, o kom víš, že stejně nezaplatí!“ rozohnil se plzeňský ředitel. „Tohle si přece nenechám líbit! Všichni jste to slyšeli, co o mně prohlásil ten...!“ Hádka ještě chvíli pokračovala, až pražský ředitel vyběhl z místnosti. Generální ředitel, který dosud scéně bezradně přihlížel, po chvíli ticha prohlásil: „Takže si tu otázku neplatičů necháme raději na příště,“ a udělal přestávku.

Po dvaceti minutách pokračuje porada i za přítomnosti ředitele pražské divize. Generální ředitel: „Vrací se nám příští týden po zahraniční stáži osm vysokoškoláků. Po praxi na technickém úseku, kterou absolvovali před stáží, by se teď měli hlásit na divizích. Kdo je chce?“ Kromě brněnského ředitele, který se hned přihlásil jmenovitě o dva vysokoškoláky s tím, že už na ně čeká, se ostatní nemohou rozhodnout: „A co jsou vlastně zač? Jaký dělali obor? Odkud jsou? To si budu muset probrat na naší divizní poradě.“ Na to reaguje podrážděně vedoucí personálního útvaru a vysvětluje jim, jak bylo obtížné je na VUT získat. Během diskuse konečně přichází finanční ředitel a omlouvá se, že dříve nemohl, protože má spoustu práce. Generální ředitel jej polohlasně informuje o všem, co se zatím probralo, čímž vznikne asi desetiminutová neplánovaná přestávka.

Po přestávce generální ředitel trvá na tom, aby si divize vysokoškoláky hned rozebraly, a tak jednotliví ředitelé hlásí, kolik jich vezmou. Generální poté otevírá diskusi k svému návrhu z minula zrušit centrální dopravu. O slovo se poprvé hlásí takřka všichni přítomní. Začínají

padat různé návrhy a argumenty. Vprostřed diskuse do místnosti vstoupí personální, který hned po ukončení bodu týkajícího se vysokoškoláků zmizel, a kategoricky prohlásí: „Tak rychle, musíme končit! Už je pro nás připravený oběd. Ať to nemáme studené!“ Porada je tedy přerušena s tím, že bude pokračovat po obědě.

Po obědě je opět otevřena otázka dopravy. Ani po dalších čtyřiceti minutách diskuse se ale nepodařilo dojít k závěru. Generální ředitel ji proto ukončí slovy: „Nedá se nic dělat, dnes už to nevyřešíme. Ještě se na to podívejte, ať to příště můžeme dotáhnout.“ „Ted' si uděláme kolečko s různým,“ generální ředitel dává slovo ředitelům divizí. Ředitel první divize si stěžuje, že nemá na jedné stavbě k dispozici všechnu potřebnou techniku. Zatímco o tom diskutuje s generálním a technickým ředitelem, ostatní se začínají bavit nebo si vyřizují své „papíry“. Ředitel je nabádá ke klidu, ale vzápětí přichází jeho sekretářka, že tu má nějakou návštěvu. Generální přítomné vyzve, aby pokračovali bez něj a odejde. Ředitel divize, na kterém je řada v kolečku, však konstatuje, že bez generálního to nemůže vyřídit, a proto následuje bezmála čtyřicetiminutová přestávka vyplněná společenským hovorem.

Generální ředitel se vrací a je očividně nazloben, že ostatní nepokračovali bez něj. „Tak to máte, pánové, smůlu! Ted' už na různé čas nemáme. Ale chci vám ještě něco říct. Když jsem tu ted' měl tu návštěvu, tak jsem si všiml, jaký tu je b...! Na římsách jsou uvolněné plechy, ve větru to mlátí, dělá randál a zatéká tam. A u vás na divizích to není o nic lepší! Všude je nepořádek a chlastá se!“ Technický ředitel, který je zodpovědný také za správu budov, se snaží ospravedlnit tím, že řemeslníci mají opravy okapů a říms naplánovány tak, že postupují systematicky a k této římsce ještě nedošli. Odpor technického ředitele generálního ještě více rozohní a vede téměř desetiminutové kázání o nepořádcích na pracovištích. Svě vystoupení ukončí varováním, že budou následovat tvrdé postihy na přemiích, a odejde. Když se otrávení ředitelé trousí z místnosti, kdosi si povzdechne: „To jsme toho zase vyřešili...“

Úkoly k situační studii:

1. Popište organizační nedostatky popsané porady:

2. Vypište chyby ve vedení porady:

3. Identifikujte nedostatky na straně účastníků porady:

Cv.

Podle zkušeností ze své praxe uveďte nedostatky, kterých se dopouštíte vy a vaši nadřízení na pracovních poradách. Vyplňte následující test zakroužkováním nejuvýstižnější odpovědi a vyhodnoťte dle přiloženého klíče:

- | | | | | |
|--|-------|--------|-------|------|
| 1. Teprve na poradě se dovídáme, co je na programu jednání. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 2. Naše porady začínají se zpožděním. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 3. Na poradě hovoří téměř výhradně předsedající. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 4. Rozhodnutí na našich poradách nejvíce ovlivní ti s nejsilnějším hlasem. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 5. Porady jednotlivých úrovní řízení na sebe časově ani obsahově nenavazují. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 6. Prosadit něco na poradě proti zájmům některé skupiny bývá téměř nemožné. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 7. K některým na poradě dlouho probíraným bodům se nakonec stejně nepřijme žádné rozhodnutí. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 8. Když se někteří účastníci dostanou ke slovu, už ho nikomu nevrátí. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 9. Předsedající musí na začátku porady některým zopakovat, o čem se vlastně má jednat. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 10. Zápisy z porad u nás nikdo nevyžaduje. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 11. Na závěr porady nám šéf vždycky pěkně „umyje hlavy“. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 12. Než v zápisu najdu úkoly, musím pročíst několik stránek. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 13. Při diskusi si lidé skáčou do řeči a urážejí se. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 14. Většina bodů programu porady se mě vůbec netýká. | nikdy | zřídka | často | vždy |
| 15. Předsedající nám nedává možnost vystupovat s našimi pracovními problémy. | nikdy | zřídka | často | vždy |

Klíč: V následující tabulce jsou uvedena čísla tvrzení příslušející ke třem skupinám nedostatků řízení porad. Započítejte za každou odpověď nikdy-0 bodů, zřídka-1 bod, často-2 body, vždy-3 body a sečtěte hodnoty v řádcích:

Oblast nedostatků	Čísla tvrzení/body					výsledek
	1/...	5/...	10/...	12/...	14/...	
Organizace	1/...	5/...	10/...	12/...	14/...	
Předsedající	3/...	4/...	7/...	11/...	15/...	
Účastníci	2/...	6/...	8/...	9/...	13/...	

V oblasti s nejvyšším výsledkem je pravděpodobně největší prostor ke zlepšení vašich porad, přičemž výsledné hodnoty napovídají následující:

0-5 bodů: tato oblast vašich porad je na dostatečně vysoké úrovni

5-10 bodů: v této oblasti je ještě prostor ke zlepšení

11-15 bodů: tato oblast pravděpodobně znehodnocuje vaše porady



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Komunikace, komunikátor, komunikant, komuniké, verbální komunikace, nonverbální komunikace, komunikace činem, mimika, haptika, posturologie, proxemika, kinezika, gestika, pedagogická komunikace, dialela, kompromis, asertivita, agrese.



Kontrolní otázky a úkoly

1. Analyzujte, kterým lidem nerad/a nasloucháte a proč?
2. Pokuste se vymezit pojmy sociální komunikace, verbální komunikace, nonverbální komunikace a komunikace činem.
3. Charakterizujte jednotlivé složky nonverbální komunikace.
4. Jaké funkce má sociální komunikace?
5. Jak se liší sociální komunikace a pedagogická komunikace?
6. Zamyslete se nad tím, jak se liší sociální a pedagogická komunikace z hlediska odpovědnosti za její výsledek.
7. Jaké jsou limity pedagogické komunikace?
8. Jaké základní funkce má pedagogická komunikace.
9. Zamyslete se nad možným vlivem jednotlivých vyučovacích forem a metod na podobu komunikace ve škole. Uveďte konkrétní příklady.
10. Jaké jsou nejčastější chyby v sociální a pedagogické komunikaci? Uveďte příklady a s podporou doporučené literatury navrhněte způsoby, jak se uvedených chyb vyvarovat.



Shrnutí

Sociální komunikace je v obecném slova smyslu sdělování a přijímání informací v sociálním chování a sociálních vztazích lidí. Vnitřně souvisí s interakcí, tedy se vzájemným působením na sebe navzájem. Sociální komunikace se dle užívaných prostředků zpravidla člení na komunikaci verbální, neverbální a komunikaci činem. Významným prostředkem pedagogické interakce a specifickou formou sociální komunikace je komunikace pedagogická, kterou můžeme definovat jako komunikaci, probíhající mezi účastníky výchovně – vzdělávacího procesu, uskutečňující se ve snaze o naplnění výchovně – vzdělávacích cílů.



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

1. MAREŠ, Jiří., KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1070-3.
2. FEHLAU, E. G.: *Konflikty v práci*, GRADA, Praha 2003

3. VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3357-9.



Použitá literatura

1. GAVORA, P. *Učitel a žáci v komunikaci*. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-7315-104-9.
2. KLAPILOVÁ, S. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 1996. ISBN 80-7067-669-8.
1. KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
2. MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1070-3.
3. MUSIL, J. *Komunikace v informační společnosti*. Praha: UJAK, 2007. 144 s. ISBN 978-80-86723-36-6.
4. SVATOŠ, T., KOTKOVÁ, V. *Sociální a pedagogická komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1998. ISBN 80-7041-794-3.
5. VALIŠOVÁ A. Pedagogická interakce a komunikace jako součást sociální kompetence.
6. VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 225 – 240. ISBN 978-80-247-3357-9.
7. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
8. KANITZ von A.: *Umění úspěšné komunikace*, GRADA, Praha 2005
9. KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak přežít vztek zlost a agresi*, GRADA, Praha 2004
10. KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*, Praha, Portál 2002

5 Kritika, konflikty na pracovišti, příčiny, reakce



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat pravidla správné kritiky,
- vymezit zdroje konfliktů,
- specifikovat reakce na konflikt,
- analyzovat chyby při emoční výměně názorů.

5.1 Kritika

Problémy v komunikaci, způsobené ať už kritikou, konflikty, komunikací ve stresu, nebo jinými podněty, nám vždy komplikovaly a budou komplikovat nejen komunikační proces, ale jakoukoliv mezilidskou interakci. Kritika je nezbytnou součástí života, ale pokud je jí příliš mnoho a není sdělována konstruktivně, snižuje sebevědomí kritizovaného a může působit i kontraproduktivně.

Hlavní typy kritiky:

- Oprávněná vhodně sdělená
- Pravdivá, ale nevhodně sdělená,
- Úmyslně, nebo neúmyslně nepravdivá

Reakce na kritiku může být asertivní, agresivní, pasivní, na čemž má velký podíl dodržování pravidel kritického vystupování:

- Dodržet fáze: pozitivní hodnocení - kritika - pozitivní závěr.
- Formulovat připomínky ve formě otázek, nikoli tvrdých vyjádření.
- Zachovávat právo kritizovaného na důstojnost.
- Chválit každé zlepšení.
- Povzbuzovat kritizovaného k nápravě a ukazovat směr.
- Nechat kritizovaného navrhnout formu a termín nápravy, který je nutno dodržet.
- Přijmout kritiku pozitivně s prognózou do budoucnosti.

5.2 Konflikt a jeho zdroje

Konflikty lidí v soukromém i pracovním životě vyplývají krom komunikačních projevů zejména:

- z rozdílných **představ** (odlišný pohled na jednu a tutéž věc),
- z rozdílných **náborů** (hodnotová orientace),
- z rozdílných **postojů** (odlišné vnímání věcí, zpravidla emotivně podbarvené),
- z rozdílných **zájmů** (odlišná motivace, potřeby sebeuspokojení).

Vnik konfliktu je spojen s uměním naslouchat. Hovoříte-li proto s někým, **věnujte mu svou pozornost**. Během rozhovoru nedělejte jiné věci. Odpoutejte se od svých problémů a starostí a zcela se soustřeďte na to, co vám partner sděluje a jak to sděluje. **Vzbud'te v partnerovi pocit, že se mu snažíte porozumět**. Dívejte se na partnera, udržujte s ním oční kontakt. Dávejte najevo, že nasloucháte – pokýváním hlavy, přitakáváním „Ano“, „Rozumím Vám“, „Opravdu?“ Povzbuzujete tím partnera k dalšímu sdělení a také je to prostředek pro vás k udržení pozornosti. **Vyvarujte se častého používání slova „JÁ“**. **Sledujte neverbální komunikaci** ... a porovnávejte ji, zda je v souladu se slovním sdělením. **Udržujte oční kontakt** – pozorujte partnera. **Projevujte zájem o to, co si partner myslí a co cítí**. K rozvinutí dialogu používejte otevřené otázky: „Co to pro vás znamená?“ „Co máte na mysli, když říkáte ...?“ Naopak nepoužívejte otázky sugestivní a uzavřené. **Vyvarujte se dokončování vět za partnera!!! Přesvědčte se, zda jste správně porozuměli tomu, co vám partner sděluje**. Po delším sdělení používejte kontrolní otázky, např. „Jestli tomu správně rozumím, tak...“, „Myslíte si tedy, že ...?“ **Nasloucháme i tehdy, jsme-li v opozici**. Přestože nesouhlasíme s partnerovým sdělením, aktivně nasloucháme a tím mu dáváme najevo, že se umíme vžít do jeho situace a podívat se na problém z jeho strany.

Vnik konfliktu v organizaci významně odlišují pozice komunikantů v pojetí: „já“ – „vy“ – „my“. Pokud je řídicí subjekt i řízený objekt identifikován s cíli organizace, v níž oba působí a o dosažení jejíhož cíle oba usilují, poskytuje jim pozice „my“ poměrně velký prostor pro kooperaci a společný rozvoj a zdokonalování organizace. Tento teoretický ideál jednání řídicího pracovníka, který vychází z pozice „prvního mezi sobě rovnými“ se však ukazuje v dnešní praxi stejně tak nedostižným jako je to v případě pracovníka řízeného. Pozice „my“ je totiž bezprostředně spjata zejména s potřebami organizace jako celku a s jejich naplňováním, se vzájemnou důvěrou panující v kolektivu a s ochotou jednoho každého člena

týmu upřednostnit před sebou samým organizaci, věnovat svůj čas, energii a úsilí ve prospěch dosažení cílů a naplnění zájmů své organizace.

Předpoklady pozice „my“ v organizaci jsou ovlivněny i vnějším prostředím (zejména úrovní sociálního citění, mírou identifikace s daným společenstvím a s jeho idejemi a tradicemi apod.). Pozice „my“ je dále odlišně vnímána v privátním a veřejném sektoru, neboť závislost na integritě kolektivu při naplňování cíle a dosahování odměny za výkon je v těchto sektorech rovněž odlišná. Základní dimenze stylů chování manažera (Fleishman, 1969) jsou ovlivněny všemi pozicemi „já“ – „vy“ – „my“. V řídicí praxi charakterizují pozici „já“ primárně osobní zájmy a cíle (týká se pracovníka řídicího i řízeného). Tato pozice zásadně ovlivňuje pozici „vy“ (z pohledu manažera se do ní promítá vztah ke kolektivu podřízených). K integrování s pozicí „my“ nemusí u řídicího pracovníka v praxi vždy dojít, a to ani zcela ani částečně. Jeho kompetence řídit a zejména vést jsou pak z hlediska kompetenčního modelu neúplné (Lhotková, Troja, Kitzberger, 2012).

Výše zmíněná mimoběžnost pozic vede u řídicího pracovníka k zaměřenosti na moc (Fiedler, 1957) a k vynucování souladu – nikoli na bázi osobního ztotožnění se s cíli organizace, ale na bázi strachu z postihu při neakceptování zájmů řídicího pracovníka. Chování manažera je v tomto případě ovlivněno nastavením kontrolních mechanismů v organizaci a schopností odhalovat rozpory mezi zájmy organizace a zájmy manažera. Jde zpravidla vždy o přechodný stav, který však může mít fatální následky pro integritu a kompaktnost pracovního kolektivu. Svou roli hrají rovněž vlastnosti manažera, orientace jeho řídicí činnosti a celková účinnost stylu jeho řízení (Bedrnová, Nový, 2009).

Je-li konflikt zažehnut, reakce na něj je odlišná případ od případu a může mít podobu:

- **agrese** (nepřiměřená reakce na nepříjemné a ohrožující situace),
- **identifikace** (ztotožnění se s názory strany konfliktu),
- **reznice** (apatie, neochota do konfliktu vstupovat),
- **regrese** (návrat k neadekvátním projevům),
- **obsese** (nevhodné stereotypní reakce),
- **izolace** (odpoutání se od konfliktu, cílené vyhýbání),
- **negace** (vytěsnění z mysli, popření existence problému).

5.3 Chyby při emoční výměně názorů

Konflikt může přerůst do roztržky, hádky, emoční výměny názorů. Ty jsou normální součástí každého vztahu (osobního i pracovního) a neohrožují jeho funkčnost za předpokladu, že racionální a konstruktivní přístupy obou stran konfliktu převažují nad emočními. Aby tomu tak bylo, je nezbytné se vyvarovat některých chyb:

1. **Rozvíjení témat sporu** – pokud se řeší pozdní příchody do práce, nemělo by se při výměně názorů končit u opožděného nákupu učebnic, (tzv. systém „cibule“)
2. **Zevšeobecňování, absolutizování** – pokud se řeší pozdní příchody do práce, nemělo by se zevšeobecňovat: „...**vždycky**, když je potřeba, přijdeš pozdě ...“, „...**ještě nikdy** jsi nebyl v práci včas, když bylo potřeba...“
3. **Předjímání myšlenek** – při řešení problémů jde o podsouvání vlastních myšlenek a pocitů druhému: „...**zase** si myslěla na tu svoji manikúru, že jsi zapomněla zamknout?...“

4. **Nenaslouchání** tomu, co chce druhá strana sdělit – pokud někdo a priori přistupuje ke konfliktu s tím, že názor druhé strany pro něj není podstatný, že jde o útok na jeho osobu, nelze nalézt optimální kompromis
5. **Vytahování minulosti** – řeší-li se přítomný konflikt, neměl by se komplikovat minulými hříchy (*např. v minulém pololetí nebyli učitelé spokojeni s úrovní komunikace s vedením školy: „...to se dalo čekat, už před pěti lety se s ním nedalo mluvit...“*)

Genderově jsou vykazovány rozdíly v přístupech ke konfliktním situacím mezi ženami a muži. Obecně ženy mluví více a rychleji než muži, častěji hovoří v narážkách než ve faktech, potřebují problém dokonale rozpitvat a probrat ze všech stran. Muži vyjevují daleko méně své emoce, jsou konstruktivnější, častěji zmiňují fakta, před konfliktem „kličkují“.



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Konstruktivní kritika, příčiny konfliktu, agrese, identifikace, rezignace, regrese, obsece, izolace, negace.



Kontrolní otázky a úkoly

1. O co se ve své současné práci nejčastěji přete? Jak k tomu dochází?
2. Analyzujte poslední pracovní konflikt (vyřešený i nevyřešený) – navrhněte jeho průchodná řešení.
3. Vysvětlíte pojem personifikace problému.
4. Specifikujte překážky pro pochopení druhé strany konfliktu.
5. Na příkladu demonstруйте konflikt představ, názorů, postojů a zájmů.



Shrnutí

Umění přátelsky nesouhlasit s představou, s názorem, s postojem, se zájmem kolegy či dokonce nadřazeného patří mezi důležité dovednosti v mezilidských vztazích. Konflikty vznikají, jestliže jsou ignorovány potřeby druhých, často jsou do něj zatahováni jiní než přímí účastníci sporu, a to z důvodu získání alibistického zázemí (*oni se mnou souhlasí, tak musím mít pravdu...*). Konfrontace názorů s sebou nese nebezpečí prohry, málokdy jsou obě strany konfliktu vedeny strategií „win-win“. Řešený spor je často přiživován a) touhou nejprve vysvětlit a zdůvodnit své stanovisko s tím, že druhá strana pochopí a uzná, že máme pravdu, b) neschopností naslouchat věcné podstatě argumentů, vznesených druhou stranou, c) strachem, že prohráme a okolí k nám bude přistupovat jako k poraženému, příp. strachem, že poznáme vlastní omyl, d) personifikací problému, tj. neschopnosti řešit věcnou podstatu sporu, aniž bychom za ní neviděli danou osobu (*např. úkol byl splněn s prodlením – proč? Versus Václav zase nesplnil úkol v termínu*).



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada, 2011
VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učiteléské reflexe vybraných otázek školského managementu I*. Ústí n. L.: UJEP, 2012. 101 s. ISBN978-80-7414-567-4
VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učiteléské reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. 144 s. ISBN978-80-7414-630-5



Použitá literatura a zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002.
EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002.
KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Svědění našeho sebevědomí*. [online]. [citováno 2007-03-28] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.help24.cz/index.php?page=clanky&view=svedomi_naseho_sebevedomi>.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998.
SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009
TESAŘÍK, B. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Moderní řízení, XXXI, 1996, č.9, s. 76.

6 Motivování, hodnocení, odměňování, trest



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- charakterizovat jednotlivé teorie motivace,
- specifikovat spouštěče motivace,
- vymezit atributy chování dle jednotlivých přístupů,
- charakterizovat motivační profil a výkonovou motivaci.

6.1 Teorie motivace

S motivačním chováním souvisí **hodnoty** - to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje, **potřeby** - prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, **stimuly** - vnější podněty, pobídky, které přicházejí z okolí, **motiv** - vnitřní pohnutky, příčiny chování, které určují směr a intenzitu chování člověka, **cíle** - cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb, **přesvědčení** - něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří. Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, která nás vede k uspokojení potřeb, k dosažení našich cílů. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

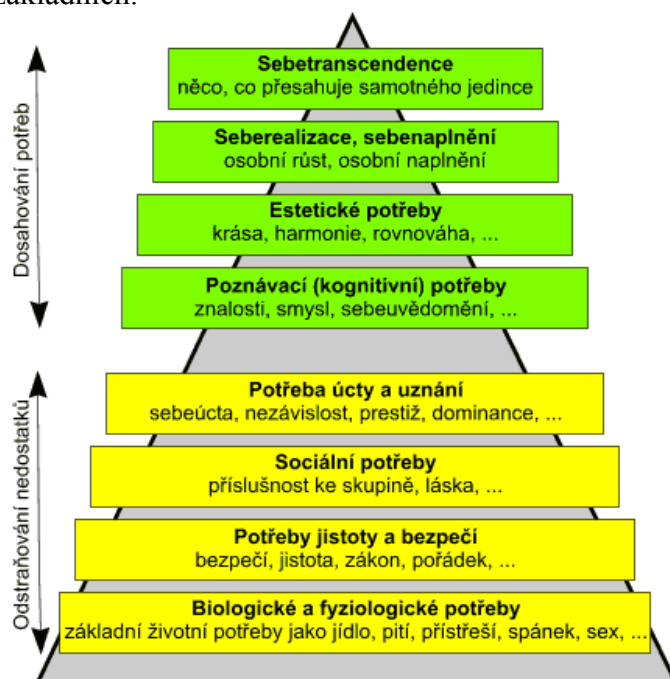
Mezi klíčové teorie motivace patří:

A. Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami:

- potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs)
- a potřebami **dosažení** něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, je-li potřeba uspokojena, není pocít žádný. Je to významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.



Stav sebetranscendence či spirituality je sice umístěn na samém vrcholu pyramidy potřeb. Přesto Maslow na sklonku své pracovní kariéry (1971) připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb. Přestože platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána;

B. Další teorie potřeb

Maslowovou prací byla inspirována celá řada dalších autorů, kteří pyramidu členili do jiných kategorií (např: James: materiální, sociální, spirituální, Mathews: fyziologická úroveň, úroveň příslušnosti a úroveň sebenaplnění, Alderfer: existencionální, vztahová a růstová, atd., atd.), jiní ji modifikovali (např. Allport) na **systemový model**, ve kterém nejsou až tak striktně vymezeny hierarchie. Je to racionální: i bezdomovec, který se pochopitelně hlavně stará o přístřeší a jídlo, hledá porozumění a vztahy s jinými lidmi, a opačně: i velmi duchovní člověk dostává hlad a tiší tuto potřebu. Systemový model nabízí i Stephen Covey ve formě čtyř základních lidských potřeb - **fyzičné, sociální, mentální a duchovní** - ve kterém je nutno harmonicky uspokojovat všechny uvedené potřeby.



Velmi podobný model nabízejí Paul Lawrence a Nitin Nohria ve své publikaci z roku 2002 „Driven: How human nature shapes our choices“. Zatímco Covey při konstrukci svého modelu vycházel ze studia „literatury moudrosti“, Lawrence a Nohria, odborníci na pracovní motivaci, vnímají člověka jako produkt přirozeného výběru. Vycházeli z poznatků evoluční biologie a psychologie a došli k závěru, že **lidské chování je podřízeno čtyřem (ABCD) základním silám** (drives):

- **Acquire** - Potřeba jedince *získávat* objekty a zkušenosti, které stav jedince zlepší vzhledem k ostatním lidem.
- **Bond** - Potřeba *navazovat* s ostatními lidmi reciproční vztahy.
- **Comprehend** - Potřeba poznávat a *pochopit* „smysl světa“, který je z větší části sociálním konstruktem.
- **Defend** - Potřeba *ochraňovat a bránit* svou rodinu, přátele, přesvědčení a zdroje.

Autoři tvrdí, že tyto čtyři síly působí relativně nezávisle, což má své výhody i nevýhody. Výhodou je širší repertoár výběru, to jest větší flexibilita. Nevýhodou je, že se síly mohou dostat **do konfliktu**. Lawrence a Nohria také došli k závěru, že pro dosažení cíle je nejlepší, pokud všechny čtyři síly působí **současně a jednotně** (ve stejném směru).

Cv.

Uveďte alespoň další tři příklady konfliktů ze své praxe dle vzoru: Dám přednost dobrému vztahu, nebo penězům, které z toho mohu získat?

C. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Vychází ze skutečnosti, že na pracovišti existují dva faktory:

- **absence prvních způsobuje nespokojenost**, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, (jde o tzv. faktory hygienické, např. firemní benefity jako služební vůz, mobil, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými) - uspokojení hygienických faktorů nese jenom **krátkodobý efekt**.
- **absence druhých nezpůsobuje nespokojenost**, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti (jde o faktory motivační, kam patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj) - uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Příklad z praxe:

Uznání za odvedenou práci = motivační faktor, výplata = hygienický faktor. Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. Po poměrně krátkém čase po výplatě nad určitý limit nebude ani spokojen, ani nespokojen. Naopak, jestliže ho někdo opravdově a upřímně ocení: „Dobrá práce!“, bude mít relativně dlouho dobrý pocit, což se odrazí na jeho pracovním výkonu. Z Herzbergovy teorie vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.

Cv.

Komentujte na příkladu ze svého současného pracoviště, jak jsou hygienické a motivační faktory využívány.

D. Vroomova teorie očekávání

Teorie je postavena na předpokladu, že v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením:

- a) **Valence** - přesvědčení o *přitažlivosti* cíle,
- b) **Instrumentality** - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle *dosáhneme*,
- c) **Expectancy** - přesvědčení o tom, že se tak chovat *budeme umět*.

Z praktického hlediska je nutné pracovat s přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,

- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany lídra.

Cv.

Popište, jaký cíl v současnosti sledujete a charakterizujte motivační sílu pomocí svých přesvědčení.

E. Adamsova teorie rovnováhy

Podle této **teorie pracovní motivace** si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně **vyváženy** s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.

Cv.

Analyzujte, jaké faktory rovnováhy jsou pro vás zásadní při porovnávání s ostatními pracovníky na pracovišti.

Podle této teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty). Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Např., bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

F. Skinnerova teorie pozitivního posílení

Porozumět chování znamená dle teorie odhalit **vztah mezi příčinou a následkem**, přičemž za následek se chápe chování. Behavioristé tvrdí, že až na několik málo instinktivních reakcí je veškeré chování chováním naučeným, přičemž k tomuto naučení dochází při interakci živočicha s jeho okolím. Toto okolí způsobuje, že se pravděpodobnost určitého chování zvyšuje, nebo snižuje.

Zvyšování pravděpodobnosti chování se děje jeho **posilováním**. Jsou dva způsoby posilování:

- *pozitivní posilování*, při kterém po určitém chování vede k odměně,

- *negativní posilování*, při kterém určité chování vede k odstranění něčeho existujícího a nežádoucího.

Snižování pravděpodobnosti chování se děje jeho **oslabováním**, přičemž existují dva způsoby oslabování:

- za chováním nenásleduje jeho posílení, v důsledku čehož naučená asociace vyhasíná,
- za chováním následuje trest, v důsledku čehož se člověk takovému chování vyhýbá.

Negativní posilování není trestem, jak se občas má mylně za to. Například brání prášků proti bolesti hlavy, nebo hledání úkrytu za kruté zimy, jsou příklady negativního posilování: po určitém chování dochází k odstranění něčeho existujícího a nežádoucího; v prvním případě bolesti hlavy, ve druhém pocitu chladu. A protože se takové chování osvědčilo, je při příští bolesti hlavy (nebo pocitu chladu) pravděpodobnější, že situaci daný člověk vyřeší stejným chováním.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), **posilujeme**, pokud chceme, aby pravděpodobnost chování byla menší, **oslabujeme**. Otázkou je, co přesně posiluje, a co oslabuje? Teorie pozitivního posílení je teorií funkcionalistickou: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje, to jest neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Praktické použití má však ještě některá další úskalí, kterých bychom si měli být vědomi:

- v lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To jest, například, budeme-li některého pracovníka posilovat, možná, že vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší, než náš.
- posilováním a oslabováním je někdy poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Například daná osoba nedělá činnost kvůli činnosti samé, ale pouze kvůli dosažení odměny, nebo vyhnutí se trestu apod.
- je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš, a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné, nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty. *Např. Představme si, manažera. Stane se, že recepční se nechová k zákazníkům podle jeho představ. Manažer jim v dobré vůli udělí trest ve formě vyčínění: „Takhle se k zákazníkům rozhodně nikdy nechovejte!!!“. Možná však, že recepční ani neví, jak přesně se k zákazníkům chovat má, co se od ní očekává a pro jistotu, aby se vyhnula trestu, se jim příště bude vyhýbat.*

Cv.

Analyzujte, které chování bylo u vás v poslední době posilováno a které oslabováno.

Popište, jak k tomu došlo, tj. vztah příčiny a důsledku.

G. McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie získaných potřeb je známa též pod jmény teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb. McClelland tvrdí, že lidé mají **potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci**. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (**Achiever**) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- ten, který chce hlavně někam patřit (**Affiliation seeker**) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.
- ten, který má silnou potřebu moci (**Power seeker**) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Je dobré vědět, že tendence k jednání existují. A nejenom to; v případě, že se tyto sklony projevují buď u nás, nebo u někoho jiného výrazně, až extrémisticky, je vhodné na to příslušně reagovat. *Např., že daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům a slabé stránky, překážejí-li, doplníme nějakým vnějším opatřením; třeba vhodným výběrem jeho spolupracovníků. Nebo, brání-li omezení, která jsou nutně spojena se zřetelným metaprogramem člověka, v dosahování toho, co chce nebo chceme dosáhnout, je možné mu (či sobě) pomoci cestou osvojení si i opačného vzorce myšlení a chování: někdy je lepší být flexibilní, než rigidní.*

Cv.

Analyzujte, jaké vy osobně máte dle uvedené klasifikace převažující sklony. Komentujte průvodní znaky a možnosti pozitivního využití.

H. McGregorova teorie pracovní motivace „X“ a „Y“

Teorie uvádí, že manažerský styl je výsledkem postoje manažera k pracovníkům:

teorie X:

- Průměrný člověk je líný a má vrozený **odpor k práci** (preference klidu a jistoty).
- Většina lidí musí být **k práci nucena**, potřebují dohled, řízení a hrozbu trestu, pokud chce organizace dosáhnout svých cílů.
- Průměrný člověk **se vyhýbá zodpovědnosti**, je raději řízen, chybí mu ctizádostivost a ze všeho si nejvíc cení jistoty.
- Motivován je jen na **fyziologické úrovni** a úrovni **jistoty**.

teorie Y:

- Pro většinu lidí je **práce něco tak přirozeného** jako se pohybovat nebo odpočívat.
- Při službě cílům, ke kterým se zavázali, se lidé **sami řídí a sami kontrolují**.
- To, do jaké míry se lidé daným cílům zaváží, je **funkcí odměny** spojené s dosažením daného cíle.
- Ve správných podmínkách se průměrný pracovník může naučit **přijímat a vyhledávat odpovědnost**.

- V populaci je schopnost **tvůřivého řešení** organizačních problémů široce zakořeněna.
- **Intelektuální potenciál** průměrného člověka je využit jen zčásti.
- **Motivace** se objevuje jen při přidružování, na **úrovni vážnosti** a vlastní **aktualizace** a také na fyziologické úrovni a na úrovni jistoty.

Cv.

Analyzujte, který přístup u vás osobně převažuje (pracovně i např. v rodině). Komentujte průvodní znaky a slabiny tohoto přístupu.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu:

- Orientace na dosažení úspěchu versus orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- Orientace na úspěch versus orientace na vlastní činnost, na její obsah,
- Situační orientace versus perspektivní orientace,
- Individuální orientace versus skupinová orientace,
- Osobní orientace versus neosobní, resp. prosociální orientace,
- Činorodost versus pasivita,
- Orientace na ekonomický prospěch versus na morální uspokojení,
- Zaměření směrem k organizaci versus zaměření směrem od organizace.

Za specifický druh frustrace jsou považovány také **konflikty motivů** – vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných motivů a provázené nepříjemnými emocemi (Nakonečný, 1993). Rozeznáváme pět základních typů motivačních konfliktů:

- **Apetence – apetence** (přitahování – přitahování), napětí je dáno nemožností uspokojit současně oba motivy, *např. nelze jít současně do kina a do divadla*
- **Averze – averze** (odpuzování – odpuzování), nezbytnost zvolit jednu ze stejně nepříjemných, nežádoucích alternativ, *např. snášet bolest zubu nebo si jít dát vytrhnout k zubaři*
- **Apetence – averze** (přitahování – odpuzování), cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu, *např. student současně chce jít na zkoušku, aby to už měl za sebou a současně nechce, protože ještě není dostatečně připraven a může být neúspěšný*
- **Averze – pozitivní indukce**, tj. nechci, ale musím, *např. je pro mě nepříjemné přiznat špatný čin, který jsem spáchal, ale přece musím*
- **Apetence – negativní indukce**, tj. chci, ale nemohu, *např. bylo by příjemné přivlastnit si nalezenou věc, kterou ztratil spolužák, ale to přece nesmím.*

6.2 Hodnocení pracovního výkonu

Pokud se jedná o hodnocení výkonu, bývá nejčastěji prováděno s ohledem na čtyři skupiny základních faktorů (Armstrong, Baron, 2002):

- **Lidské aspekty** – dovednost, kvalifikace, motivace, identifikace zaměstnance s firmou
- **Faktory vedení** – podpora, poradenství a povzbuzování poskytované vedoucími
- **Systémové faktory** – informační technologie, správní a komunikační systémy a další prostředky poskytované organizací
- **Situační faktory** – tlaky a změny ve vnitřním a vnějším prostředí včetně tržního a ekonomického rozvoje, profesních příležitostí

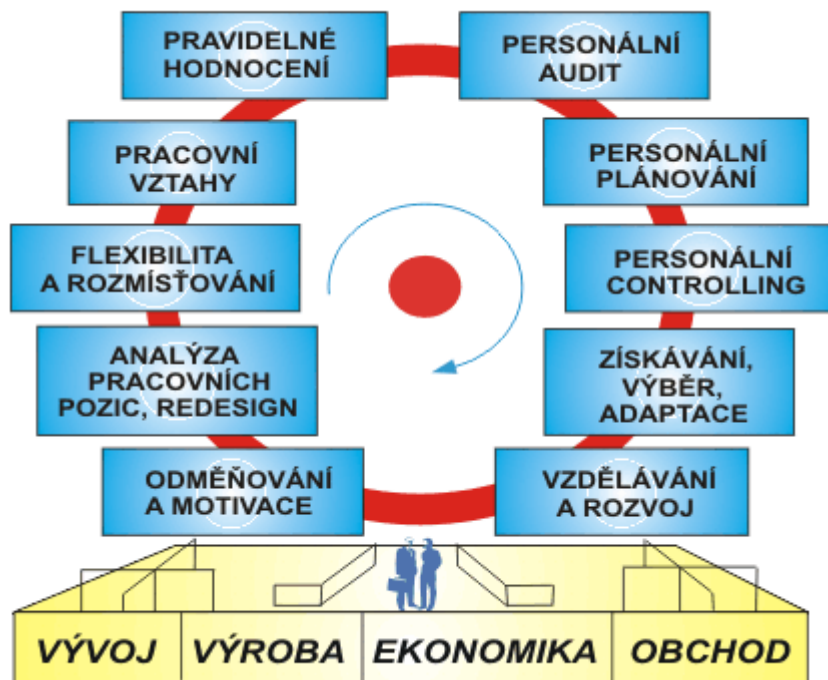
Pracovní hodnocení představuje důležitou personalistickou a manažerskou činnost, resp. proceduru, neboť je významným manažerským nástrojem umožňujícím účinně řídit pracovní výkonnost zaměstnanců, vést a motivovat je. Pracovní hodnocení má význam jak pro hodnocené zaměstnance, tak i pro hodnotitele a organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, i o jeho individuálním využitelném potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby dalšího vzdělávání a výcviku zaměstnanců. Zároveň vytváří „prostor“ pro jeho pochvalu nebo naopak „konstruktivní výtku“ a poskytnutí pomoci a podpory v případě neuspokojivého pracovního výkonu. Pracovní hodnocení umožňuje zpětný pohled na to, čeho zaměstnanec v průběhu hodnoceného období dosáhl, a vytváří prostor pro dohodu o budoucích cílech.

Účelem pracovního hodnocení je rovněž zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace. Pracovní hodnocení umožňuje rovněž identifikovat nedostatky a rezervy organizace. Na základě hodnocení lze stanovit slabé a silné stránky lidského (sociálního) potenciálu organizace, a ukázat, jak lze zvýšit jeho pracovní, resp. výkonovou motivaci. Zjištění pracovního hodnocení zaměstnanců mohou posloužit také k posouzení úrovně personálních činností a manažerských praktik, což může posloužit k jejich zlepšení (týká se to zejména procesu výběru a přijímání zaměstnanců, pracovní adaptace, odměňování, vzdělávání a výcviku, zvyšování kvalita zaměstnaneckých vztahů, zlepšování manažerského přístupu k lidem, rozvoje organizační kultury). Pracovní hodnocení může zachytit rovněž příznaky a signály narůstajícího sociálního napětí v organizaci. Pracovní hodnocení je tudíž také účinným nástrojem monitorování celkové situace v organizaci. Představuje významnou zpětnou vazbu od zjištěné skutečné úrovně pracovního výkonu k takovému jeho ovlivňování, které by umožnilo dosáhnout stanovených organizačních cílů.

Pracovní hodnocení svědčí o efektivnosti řízení i o účinnosti motivačního mechanismu odměňování. Na základě hodnocení zaměstnanců může organizace také:

- stanovit slabé a silné stránky lidských zdrojů a lidského (sociálního) potenciálu organizace a tím umožnit zlepšení výkonu organizace,
- zachytit signál případného sociálního napětí v organizaci,
- sdělit zaměstnancům očekávání managementu, vycházející ze strategie organizace, (od zaměstnance se očekává, že by měl na její realizaci aktivně participovat),
- zjistit nedostatky při výběru a přijímání nových zaměstnanců,
- lépe ohodnotit výkonnější zaměstnance (mzdou, zaměstnaneckými výhodami, povýšením apod.),
- odstranit informační nepřesnosti, aktualizovat údaje o zaměstnanci,
- napravit nedostatky v rozvržení práce a přinést poznatky pro projektování práce,
- zjistit porušování legislativy a úmluv (diskriminace, nenaplnění politiky rovných pracovních příležitostí),

- zjistit úroveň sociálního zázemí zaměstnance a jeho vlivu na pracovní jednání,
- zjistit nedostatky u zaměstnanců ve sdílení firemních hodnot aj.



Nejčastější chyby, kterých se při hodnocení dopouští zaměstnavatel:

- nesrozumitelný systém hodnocení pracovního výkonu,
- zařazována kritéria, která hodnocený zaměstnanec nemůže ovlivnit,
- neobjektivně brány v potaz vlivy okolí, pracovní nástroje, postupy atd.,
- subjektivní hodnocení, hodnocení pracovníka a nikoli jeho práce,
- zátěž minulosti v systému hodnocení,
- pracovníkům zdůrazňována pouze negativa, pozitivní stránky výkonu potlačeny,
- časté změny v systému hodnocení,
- hodnotitel nebere zřetel na zpětnou vazbu hodnoceného pracovníka,
- hodnotitel srovnává svoji osobu či jiné pracovníky s hodnoceným,
- systém hodnocení upřednostňuje kvantitativní ukazatele před kvalitativními,
- etické chyby.

Nejčastější chyby, kterých se při hodnocení dopouští zaměstnanec:

- pracovníci se dostatečně neseznámí s metodikou hodnocení pracovního výkonu dané organizace,
- při hodnotícím pohovoru přistupují arogantně či neadekvátně k vytýkání nedostatků jejich práce.



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Maslowova teorie potřeb, systémový model motivace, Vroomova teorie očekávání, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Adamsnova teorie rovnováhy, Skinnerova teorie pozitivního posilování, McClellandova teorie získaných potřeb, McGregorova teorie pracovní motivace, výkonová motivace, chyby hodnocení, apetence, averze, pozitivní/negativní indukce



Kontrolní otázky a úkoly

1. Čím je dána síla výkonové motivace?
2. Čím je tvořen motivační profil?
3. Na čem je založena McClellandova teorie získaných potřeb?
4. V případě McGregorovy teorie se přikláníte názorově spíše k teorii „X“ nebo „Y“ a proč?



Shrnutí

Problém motivace je jedním z nejrozsáhlejších témat. Do systému řízení vstupuje tak rozsáhlý počet faktorů, že v konkrétních podmínkách nelze všechny jednoznačně postihnout. Problém motivace bývá zpracováván navíc z různých úhlů pohledu, od manažerů a psychologů, po ekonomy a sociology. Jednotlivé motivy se tak protínají a kříží, případně střetávají, že je velmi obtížné určit, který motiv je nejsilnější. Dochází ke konfliktům motivů mohou mít vnější i vnitřní zdroje. Mohou být vymezeny intrapersonálně (osobní konflikty jedné osoby), interpersonálně (mezi dvěma osobami), skupinově (uvnitř dané skupiny lidí, která může být malá i velká; zvláštním druhem je konflikt motivů mezi jedincem a skupinou). Vnitřními spouštěči motivů jsou zejména hodnoty, potřeby, cíle a přesvědčení, dále vnitřní pohnutky (např. láska, nenávisť, strach). Vnější spouštěčem je obvykle vnější podnět, tj. odměna, výhrůžka, ponížení apod.).



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus 2005.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992.

TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: MZLU, 2005.



Použitá literatura a zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Svědomí našeho sebevědomí*. [online]. [citováno 2007-03-28] Dostupné na World Wide Web: <http://www.help24.cz/index.php?page=clanky&view=svedomi_naseho_sebevedomi>.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998.
- TESAŘÍK, B. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Moderní řízení, XXXI, 1996, č.9, s. 76.

7 Rozhodování, styly řízení, teorie managementu



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat vůdcovské a řídicí styly,
- vymezit úspěšné jednání manažera,
- popsat základní linie zaměřenosti manažerů,
- definovat kompetence manažerů ve školství,
- charakterizovat jednotlivé styly řízení,
- odlišit pojetí jednotlivých teorií managementu.

7.1 Úspěšný manažer a jeho participace v řídicích stylech

Kromě osobnostních vlastností řídicího pracovníka je úspěšné jednání manažera determinováno jeho schopností:

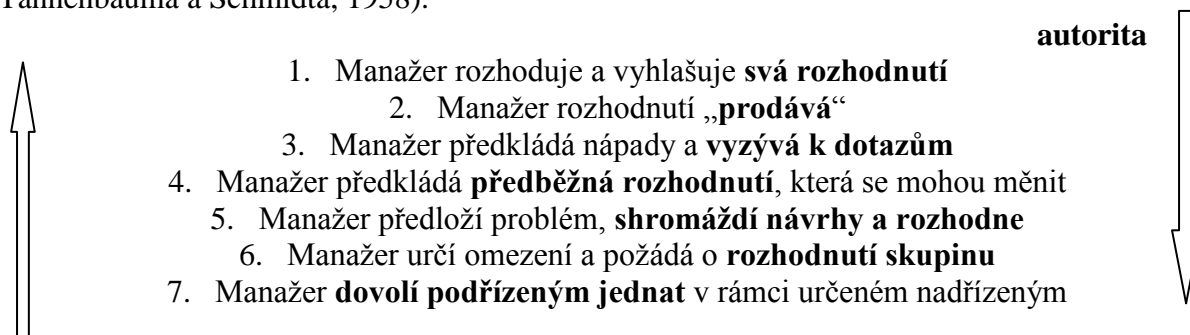
- Rozdělit **pravomoc a odpovědnost** mezi spolupracovníky
- Řešit především **hlavní úkol**, sledovat vzdálenější cíle
- **Formulovat přesně** úkoly pro spolupracovníky
- **Řešit jen minimální** a nezbytné množství dílčích příkazů
- **Prohlubovat spolupráci** se členy skupiny
- **Organizovat účelně** svoji práci a rámcově i svých spolupracovníků
- Pečovat o **rozvoj odborné úrovně pracovníků**
- **Řešit operativně** aktuální problémy
- **Rozhodovat rychle a správně**, a to i s využitím emoční inteligence

Rychlost a správnost rozhodování záleží na řadě vnějších i vnitřních faktorů. K vnějším faktorům se řadí čas, který je k dispozici, zralost týmu, s nímž se pracuje, charakter úkolu, který je řešen a dispozice organizace včetně charakteru dané situace. K vnitřním faktorům patří zpravidla zkušenost a schopnosti porozumět psychice spolupracovníků, pochopit jejich motivátory a jejich změnu v čase, získat loajalitu, vytvořit z pracovníků koherentní tým, umět inspirovat a vytvářet atmosféru důvěry a ochoty spolupracovat, dosahovat vyčtených cílů, naplnit motivační potřeby pracovníků.

Úspěch manažera je závislý i na vztazích mezi ním a podřízenými. Primárně je rozlišována jeho orientace na úkoly a na mezilidské vztahy. V podstatě jde o konflikt hlavních zájmů manažera:

- Dosáhnout cílů (orientace na **výkon**)
- Udržování dobrých vztahů na pracovišti (orientace na **lidi**)

Manažer musí sledovat oba zájmy, jeho rozhodování je vždy na pomezí uplatnění jeho autority rozhodovat a respektování názoru skupiny (viz **kontinuum řídicích stylů** Tannenbauma a Schmidta, 1958):



Volnost pro podřízené

V uvedeném kontinuu je patrné, jak od pozice 1 k pozici 7 narůstá volnost pro uplatňování aktivity podřízených a jak oslabuje autoritativní rozhodování. Podle míry této participace lze vymezit další styly řízení a rozhodování:

- **direktivní (JÁ-JÁ)** – já se rozhoduji na základě svých nápadů (*kdy použít?* Máme nový tým, ocitli jsme se v neznámé situaci, řešíme akutní problém, krizi)
- **delegativní (VY-VY)** – vy se rozhodujete na základě vašich nápadů (*kdy použít?* Chceme náš tým motivovat, zvýšit morálku v kompetentním týmu, u lidí s větší expertizou, než má vedoucí)
- **konzultativní (JÁ-VY)** – já se rozhoduji na základě vašich nápadů (*kdy použít?* Pracujeme s rozvíjejícím se týmem, který má potřebné znalosti, ale nemá dost zkušeností, informací, aby rozhodl sám)
- **konsenzuální (MY-MY)** – my se rozhodujeme na základě našich nápadů (*kdy použít?* Členové týmu mají stejné znalosti jako vedoucí, je potřeba, aby se tým s úkolem totožnil, u zkušeného nebo různorodého týmu)

Dalším příkladem mohou být čtyři systémy řízení dle R. LIKERTA (1903-1981):

- **Explorativně-autoritativní styl** - manažer nemá zájem o aktivitu či iniciativu podřízených, ale vystupuje čistě autokraticky, využívá jen příkazů a jednosměrné komunikace shora dolů, vyžaduje přísnou disciplínu a okamžité plnění rozkazů, motivuje zejména výhrůzkami a tresty
- **Benevolentně-autoritativní styl** - manažer je ochoten s některými podřízenými diskutovat o mnohých otázkách, využívat kromě trestů a dalších forem negativní

motivace i některých forem odměn. Rozhodovací pravomoc deleguje zřídka, pak ovšem nasazuje ostrou kontrolu

- **Konzultativní styl** - manažer podřízeným sice nevěří, ale je ochoten využívat jejich názory, konzultovat s nimi názory vlastní, být tolerantní k některým nedostatkům, využívat různých forem pozitivní motivace a delegovat některá méně důležitá rozhodování na podřízené
- **Participativně-skupinový styl** – manažer se snaží stimulovat aktivitu svých podřízených, respektuje jejich názory a náměty, převádí značnou část rozhodovacích pravomocí na nižší články, jedná s podřízenými na partnerské úrovni, komunikuje obousměrně, plně využívá pozitivní formy motivace, vč. ekonomických forem, důvěruje podřízeným a dokáže tuto důvěru dobře manifestovat

Klasický konflikt zájmů manažera na výkon versus na lidi umožňuje znázornění pomocí tzv. **manažerské mřížky** (Blake, Moutonová, 1978), kde na ose X je na horizontále zachycena míra důrazu na výkon a na ose Y je na vertikále zachycena míra důrazu na vztahy:

(1.9.)								(9.9.)
				5.5				
(1.1.)								(9.1.)

Jednotlivá číselná vyjádření lze specifikovat:

(1.1.) laissez-faire/ochuzující manažer – hl. zájem udržet si místo, nezájem o lidi, nezájem o úkol, před problémy se zavírají oči, konflikty se neřeší

(9.1.) autoritativní přístup – cílů je dosahováno direktivně a za kontroly, tvůrčí přístup končí na manažerově příkazu

(1.9.) vedení zájmového klubu – prioritou příjemné mezilidské vztahy, uvolňuje se pracovní tempo, výsledky do pozadí

(5.5.) rutinní vedení/manažer uprostřed cesty – drží se určitá míra pracovní morálky, pokud možno, nejde se do konfliktů

(9.9.) týmový přístup – základem snaha zaujmout lidi pro společný cíl, ale může mít i následující deformovanou podobu:

(9+9) paternalistický přístup (metoda cukru a biče)= „táta to ví nejlíp“ – manažer se chová, jako by mu podřízení patřili

(9+9) oportunistický manažer = „co z toho budu mít“ – manažer využívá kterýkoli ze stylů v mřížce pro vlastní zájmy a vlastní propagaci

Cv.

Zakreslete v předcházející mřížce a číselně vyjádřete pozici, kterou byste přisoudili svému nadřízenému a své rozhodnutí zdůvodněte.

Pokud budeme vnímat rozhodování manažera jako moment *situačního vedení*, můžeme jeho zaměřenost na úkol a na vztahy transformovat do chování, které bude mít dvě základní proměnné: *direktivní chování* (osa X) versus *chování podpůrné* (osa Y). Kritériem pro rozhodování s různou mírou uplatnění direktivy a podpory je zejména zralost manažera a zralost jeho týmu (jde o zralost jak pracovní, tak psychologickou, lidskou, hodnotovou apod.) – viz tabulka.

PŘÁTELSKÝ PODPOROVÁNÍ	TÝMOVÝ KOUČOVÁNÍ
FORMÁLNÍ DELEGOVÁNÍ	DIREKTIVNÍ PŘIKAZOVÁNÍ

Výše uvedená zralost pak rozhoduje o stylu řízení a způsobu rozhodování:

1. **Přikazování** - pro nezkušené a málo motivované
2. **Koučování** - pro samostatné, dominantní jedince – poskytne se jim prostor pro řešení, manažer dává informace, staví úkoly, stanovuje limity
3. **Podporování** (supervising) - pro samostatné a zralé, odpovědné členy týmu (ubývá limitů, zadání je volnější)
4. **Delegování** odpovědnosti za celé řešení na skupinu – pro zralé, tvořivé, odpovědné jedince (manažer vstupuje jen v případě komplikací)

Cv.

Zvolte a zdůvodněte řídicí styl v níže uvedených případech:

1. Pro závažné chyby musíte odvolat ředitele divize
2. Na počátku fiskálního roku je nutné rozhodnout o dislokaci výroby
3. Rozdělujete FKSP
4. Je potřebné provést inventarizaci
5. Rodič si přišel stěžovat na chování vedoucího provozu
6. Potřebujete zajistit bližší propojení se zahraniční filiálkou
7. Rozhodl jste se, že zpracujete nový morální kodex firmy
8. Musíte propustit zaměstnance z důvodu neefektivnosti provozu

7.2 Teorie managementu

Rozvoj pojetí managementu se datuje od okamžiku, kdy se lidé poprvé pokusili dosáhnout cílů prostřednictvím skupinové práce. Za vůbec první představitele *klasické teorie managementu* jsou pokládáni Robert Owen (1771-1858) – utopický socialista a Charles Babbage (1792-1871) – zakladatel matematického modelování.

Vědecký management F. Tailora charakterizují základní principy:

- nahradit empirii vědou, tj. organizovanými znalostmi,
- místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti,
- místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí,
- místo omezování výstupů pracovat pro jejich maximalizaci,
- zabezpečit rozvoj všech pracujících pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity společnosti.

Tailovovými spojenci byli Henry L. Gantt (1861-1919) – rozpracoval grafické metody a Frank a Lillian Gilberthovi (1868-1924, 1878-1972) – zájem o produktivitu práce a o průmyslovou psychologii.

Za otce **moderní teorie operačního managementu** je považován H. Fayol (1841-1925). Rozděluje průmyslovou činnost do šesti skupin: technickou (výroba), komerční (nákup, prodej, směna), finanční (kapitál a jeho optimální využití), bezpečnostní (ochrana majetku a osob) účetní (evidence reálných operací), manažerskou (plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování, řízení). Formuloval 14 principů managementu: dělba práce, pravomoc a odpovědnost, disciplína, jednota příkazů, jednota řízení, podřízenost individuálních zájmů společným, odměňování, centralizace, tzv. skalární řetěz – systém jednoznačného řízení, pořádek, spravedlnost, stabilita majetku, iniciativa, jednotný duch).

Zakladatelem **behavioristické teorie managementu** je E. Mayo (1880-1949) – člověk není součástí stroje ale inteligentní bytost, finanční stimuly jsou pouze dílčím faktorem motivace (spokojenost pracovníka ovlivňují psychologické a sociální faktory). Způsob managementu podporující mezilidské vztahy je nazýván Hawthorovým účinkem. Tyto poznatky rozvinul Abraham Maslow (1908-1970) – pětistupňová pyramida potřeb.

Zakladatelem **systémové teorie managementu** je Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Systémem rozumíme jakýkoliv účelně (cíleně) definovaný komplex (soubor) elementů (komponent, prvků, částí, činitelů, jevů) spojených vzájemnými vztahy (vzájemným působením) v prostoru a čase. Díky vzájemnému propojení jednotlivých prvků se tento systém chová vůči svému okolí jinak, ne jak by se choval soubor stejných, ale nepropojených prvků. Vazbami uvnitř systému vzniká vyšší kvalita, než je kvalita jednotlivých izolovaných prvků - synergismus.

Principy systémového přístupu:

- Požaduje přístup k systémům v jejich učeně celistvosti a jednotě s prostředím,
- požaduje objevování a případnou optimalizaci základních (systémotvorných) prvků daného systému,
- Požaduje objevování a optimalizaci základních (systémotvorných) vnitřních i vnějších vztahů systému,
- Požaduje optimalizaci systémů v zájmu harmonického rozvoje člověka, společnosti a přírody na základě poznání a cílevědomého využívání jejich vývojových zákonitostí.

Situační teorii managementu lze charakterizovat zásadou, která říká, že úspěšnost managementu výrobních organizací závisí na schopnosti manažerů pružně reagovat na nové situace, v nichž se organizace nachází.

Postmodernismus se snaží vyhnout zjednodušením, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů. Vedle pojmu postmodernismus se také užívá „postfordismus“, „postkapitalismus“, „postindustrialismus“, „fudžismus“ apod. **Postmoderní teorie managementu** podléhá mnohačetným přístupům a pojetím („džungle managementu“). Různé přístupy k analýze managementu lze seřadit do kategorií:

- Empirický, respektive případový přístup
- Interpersonální behavioristický přístup
- Skupinové chování
- Spolupracující sociální systémy
- Sociálně-technické systémy
- Teorie rozhodování
- Systémový přístup
- Matematický přístup, respektive „věda managementu“
- Kontingence, respektive situační přístup
- Mintzbergovy manažerské úkoly
- McKinseův rámec „7S“
- Operační přístup

Studium mezinárodního managementu je zaměřeno na operace mezinárodních firem v hostitelských zemích. Specifickou problematiku řeší nadnárodní společnosti, hovoříme o pohybu směrem k celosvětovým, respektive transnacionálním korporacím. **Komparativní management** je definován jako studium a analýza managementu v různých prostředích a studium toho, pro podniky vykazují v různých zemích různé výsledky; je významným prvkem ekonomického růstu a zvyšování produktivity.



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Styly řízení, manažerská mřížka, situační vedení, podpůrné chování, zaměření na úkol a vztahy, „volná uzda“, teorie managementu, participativně skupinový styl



Kontrolní otázky a úkoly

1. Vysvětlete pojetí jednotlivých teorií managementu.
2. Co vyjadřuje hodnota 2.7 v manažerské mřížce?
3. Vysvětlete rozdíl mezi koučováním a delegováním.
4. Zdůvodněte faktory, které rozhodují o uplatnění určitého stylu řízení.



Shrnutí

Manažeři, zvláště pokud zaujali řídicí funkci takřka závratně, obvykle nejsou schopni změnit přístupy, styl řízení. Příčiny jsou více v jejich rigiditě rozhodování a stereotypů, než v chybách jejich okolí. Tato rigidita je i příčinou nízké efektivity snah o jejich vzdělávání a

rozvoj. Výkonnost manažera je dle některých autorů závislá stejnou měrou na jeho osobních vlastnostech i na organizačním prostředí.

Klasická teorie managementu vznikla na počátku 20. Století a mezi její zakladatele patří zejména H. Fayol, M. Weber, F. W. Taylor, L. a F. Gilbertovi, kteří se soustředili na zvyšování produktivity práce prostřednictvím vytváření dokonalých organizačních podmínek práce pracovníků. Ti se v jejich pojetí stávali „živými stroji“. Jiné pojetí přinesla behavioristická teorie managementu E. Maya, A. Maslowa, která chápe člověka jako intelektuálního tvora, který nepracuje jen proto, že musí. Na tyto teorie navazují postmodernistické teorie a další současné teorie, které vycházejí z filozofických názorů na současný svět. Věda a teorie managementu je systém, který využívá řady oblastí organizovaných znalostí. Základní znalosti o managementu se stávají součástí ekonomických věd a teorií.



Doporučená literatura

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
OBST, O. *Základy managementu*. Olomouc: UP, 2003, ISBN 80-244-0677



Použitá literatura a zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002.
KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Svědomí našeho sebevědomí*. [online]. [citováno 2007-03-28]
Dostupné na World Wide Web:
<http://www.help24.cz/index.php?page=clanky&view=svedomi_naseho_sebevedomi>.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998.
TESAŘÍK, B. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Moderní řízení, XXXI, 1996, č.9, s. 76.

8 Autorita, moc a vliv, odpovědnost, pravomoci, osobní příklad



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat pojem autorita,
- vymezit komponenty autority,
- pochopit projevy a jednotlivé typy moci,
- vysvětlit efektivní využívání jednotlivých typů moci,
- aplikovat typologii osob,
- objasnit spojitost procesů motivace a orientace a procesů integrace a synergetizace.

8.1 Autorita

V pojetí autority dosud nepanuje odborná shoda. Výjimkou je pouze fakt, že bez autority nelze s úspěchem vést, ovlivňovat a formovat člověka či vykonávat funkci. Autorita ovlivňuje řadu prostředí – rodinným prostředím počínaje a pracovním, sportovním, vědeckým, politickým aj. konče. Nejčastěji bývá rozlišována (Vališová, 1998) autorita skutečná (podřízení se identifikují se strategií a pokyny nadřízeného) a zdánlivá (nadřízený nemá faktickou oporu u svých podřízených); autorita přirozená (vyplývá z osobnostních a profesních rysů nositele) a získaná (je dána výchovou a úsilím v průběhu činnosti člověka; autorita osobní (pramení z osobních vlastností, schopností a dovedností jedince), poziční (míra vlivu získaná díky postavení v systému organizace) a funkční (vliv daný kvalitou výkonu, role či funkce); autorita formální (míra vlivu díky postavení v hierarchii organizace) a neformální (postavená na lidských a kvalitativních charakteristikách jedince); autorita statutární (silová, která je blízká autoritě formální a poziční), charismatická (spojená s vnějšími projevy a vnitřní harmonií jedince), odborná (souvisí s profesionalitou v rámci daného oboru působnosti) a morální (je dána silou charakteru, lidskostí a odpovědností k druhým i k sobě).

Výkon učitelské profese ve své podstatě na autoritě přímo závisí, a to zejména na autoritě racionální (Fromm, 1992). V posledních desetiletích je tento pojem skloňován ve všech pádech, a to zejména v souvislosti s tzv. krizí autority, dávané mnohdy do souvislosti s krizí celé současné západní kultury (Arendtová, 1994). Autorita učitele, jako klíčový obousměrný vztah: učitel – žák, není ovlivněna pouze kvalitou jejich hlavních aktérů, ale promítá v sobě i vlivy vnější. Patří mezi ně zejména změna hodnotových struktur, jdoucí se změnou epoch (Prudký a kol. 2009), změna politických a ekonomických struktur provázená odlišnými pravidly, normami a nástroji moci a změna sociálních struktur ve společnosti vedoucí k odlišné kategorizaci obyvatel. Učitel, jako vedoucí činitel výchovně vzdělávacího procesu, dosáhne svým vlivem pouze na některé autoritativní komponenty, zatímco jiné může ovlivňovat pouze zprostředkovaně či dokonce vůbec ne. Totéž platí i pro autoritu ředitele školy (Suchomlinskij, V. A., 1969). Je otázkou, jaký díl vlivu může současný pedagog v rámci svých kompetencí obsáhnout, kolik z toho může pojmout učitelská příprava a jak

velký díl vlivu již stojí mimo jeho pedagogickou pravomoc (viz dále faktor rodina žáka, legislativní rámec, ekonomický status).

Lze souhlasit s názorem (Zieleniecová, 1997), že v rukou učitele jsou z hlediska jeho autority následující komponenty:

- **odborná způsobilost** včetně vztahu k vyučovaným předmětům (prvotně jde o získání znalostí v daných předmětech během vysokoškolského studia, sekundárně pak o jejich aktualizaci v důsledku nových vědeckých poznatků; správná volba oboru a předmětů je předpokladem pozitivního vztahu učitele k němu, což je i předpoklad správné motivace žáků)
- **pedagogická způsobilost** (mistrovství didaktické rekonstrukce vědomostí tak, aby si žáci dokázali sami vytvářet poznatky a naučili se je logicky vnímat v systému vzájemného propojení; jde o praktické zvládnutí všech otázek kurikula (Skalková, 2007))
- **osobní vlastnosti a životní filozofie** (oceňovaná je zejména objektivnost, pravdomluvnost, čestnost, důslednost, otevřenost, čitelnost jednání, dodržování pravidel, sebeovládání a jistá míra tolerance; do značné míry vycházejí tyto vlastnosti z životní filozofie a hodnotových žebříčků pedagoga)
- **aktivity a chování na veřejnosti** včetně vztahu k žákům (pedagog je stále vnímán – více než jiné profese – z pohledu veřejné angažovanosti a zájmových aktivit; do zorného pole se dostává nejenom jeho vztah ke kolegům, či lidem obecně, ale především ke svěřeným žákům)
- **úroveň všeobecného vzdělání** (rozhodující není jenom odbornost, ale i celkový rozhled a ochota na sobě dlouhodobě pracovat).

Autorita učitele je charakteristikou vztahu žáků k učiteli, a tudíž je podmíněna rovněž faktorem žák, respektive jeho vlastnostmi, preferencemi, postoji, chováním apod. Prostřednictvím žáků se do autority promítají i přístupy rodičů, jejich hodnotové struktury a vnímání role a smyslu vzdělávání a školy obecně. Pedagog může svůj vliv u faktoru žák uplatnit pouze částečně a zprostředkovaně, a to aktivitami motivujícími žáka k učení a vyvolávajícími zájem o vyučovaný předmět. Nenajde-li u některých žáků učitel odezvu, musí analyzovat, zda se sám nedopustil chyby nebo zda má nezájem žáků jiné kořeny. V tomto případě je rozhodující, zda získá spojení v rodičích (zákonných zástupcích) žáka. Pokud se to nepodaří, vliv a role učitele jako autority ve vzdělávání je oslabena (pedagog v podstatě nemá nástroj, kterým by mohl situaci změnit). Omezenost vlivu pedagoga je v tomto ohledu dávana do souvislosti (Vališová, 1999) s ultraliberalizací společnosti, s rozpadem systému obecně sdílených a společnost integrujících hodnot (zejména víry a vzorů).

Někdy bývá pravomoc interpretována jako autorita funkce či tzv. formální autorita. Je tomu tak i proti, že zejména ve vyšších manažerských funkcích je obsažena bez ohledu na konkrétního nositele. Je vyjádřena i v hierarchické podobě – funkce ředitel je důležitější než funkce vedoucího oddělení, ten má zase větší pravomoc než mistr. Důležité přitom je, že původně prioritní specifikace požadavků, které směrem k hierarchicky vyšším funkcím rostou, je postupně stále častěji brána v úvahu méně než prestiž, která je s danou funkcí spojena. Jinak řečeno, i nekvalitní ředitel je považován za osobu s vyšší mírou kompetence

než sebekvalitnější vedoucí oddělení. Proto touží mnoho ctižádostivých lidí „ředitelovat“, aniž by zvažovali, zda splňují náročné odborné i manažerské požadavky ředitelské funkce.

8.2 Moc a vliv vedení

Vedení je **dynamická forma chování** a existují minimálně čtyři proměnné (McGregor):

- Charakteristiky vedoucího
- Postoje, potřeby a jiné charakteristiky personálu a ostatních následovníků
- Povaha organizace jako např. její účel, struktura, úkoly ke splnění
- Společenské, ekonomické a politické prostředí

S funkčním postavením v každé organizaci je spojena i otázka organizační moci. Může mít řadu zdrojů, konkrétních podob a jsou pro ni charakteristické různé způsoby projevu a uplatňování ze strany jejích nositelů, manažerů. Např. Max Weber definuje moc jako možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých (Galbraithe, 1983) a následně ji vymezuje jako moc:

- **trestající**, která kalkuluje především s přiměřeným, spravedlivým trestem, odpovídajícím určitému provinění,
- **kompenzační**, nabízející odměny (nejen formou peněz),
- **podmíněnou**, která staví na změně víry, přesvědčení, postojů (roli v ní hraje zejména komunikace a přesvědčování).

Rozšířený pohled na typ síly, kterou řídící pracovník uplatňuje v organizaci na své podřízené, nabízí Frenche a Raven (1968), kteří rozlišují:

- **moc odměn** – podřízený vnímá vedoucího jako toho, kdo má možnost a zdroje odměňovat ty, kteří mu vyhovují,
- **donucovací moc** – podřízený vnímá vedoucího jako toho, kdo má možnost trestat neposlušné a nevyhovující (opak moci odměn),
- **legitimní moc** – podřízený vnímá vedoucího jako toho, kdo má právo a formální autoritu = poziční moc vyplývající z role v organizaci (nikoli z osobních vztahů s ostatními),
- **odbornou moc** – podřízený vnímá vedoucího jako kompetentní osobu se znalostmi v oboru,
- **referenční moc** – podřízený se identifikuje s vedoucím, který vykazuje schopnost vést, nadchnout a strhnout osobním příkladem (působí respekt a úcta k němu).

Faktory a vybudování a užití moci schematicky zachycuje tabulka:

JAK ZVÝŠIT A UDRŽET SI MOC	JAK UŽÍVAT MOC EFEKTIVNĚ
LEGITIMNÍ MOC	
Získejte více formální autority Užívejte symboly autority Přinuťte lidi, aby uznávali autoritu Užívejte autoritu pravidelně Při udílení příkazů používejte vlastní postupy Podpořte autoritu mocí odměn a donucovací mocí	Vyslovujte jasné, zdvořilé žádosti Důvody pro žádost vysvětlete Nepřekračujte hranici své autority Je-li to nutné, ověřte si svou autoritu Buďte vnímaví ke směrným číslům Ověřujte si ochotu zaměstnanců Je-li to vhodné, na ochotě trvejte
MOC ODMĚN	

<p>Zjistěte, co lidé potřebují a chtějí Získejte více kontroly nad odměnami Ujistěte se, že lidé vědí, že máte kontrolu nad odměnami Neslibujte víc nejste schopni zajistit Neužívejte odměn k manipulování Vyhybejte se komplexním, mechanickým odměnám Neužívejte odměny k osobním výhodám</p>	<p>Nabízejte vhodné odměny Nabízejte spravedlivé a etické odměny Vysvětlujte kritéria přidělování odměn Zajišťujte odměny tak, jak jste slíbili Symbolicky užívejte odměn k posílení žádoucího chování.</p>
ODBOBNÁ MOC	
<p>Získejte více odpovídajících znalostí Buďte informováni o technických záležitostech Získejte exkluzivní zdroje informací K ověření odbornosti užívejte symboly Své schopnosti demonstруйте řešením obtížných úkolů Nevyslovujte ukvapená, neopatrná tvrzení Nelžete nebo špatně nereprodukuje fakta Netrvejte na měnících se pozicích</p>	<p>Vysvětlete důvody žádosti nebo nabídky Vysvětlete, proč je žádost důležitá Zajistěte, aby bylo jasné, že návrh bude úspěšný Berte vážně směrná čísla Mějte ke směrným číslům respekt (nebuďte arogantní) V krizi jedněte sebejistě a rozhodně</p>
REFERENČNÍ MOC	
<p>Ukažte souhlas a pozitivní pohled Buďte podpůrní a nápomocní Nemanipulujte s lidmi a nevyužívejte je pro osobní výhody Chraňte cizí zájmy a v případě potřeby je podporujte Dodržujte sliby Abyste ukázali svůj zájem, obětujte se Zavděčte se upřímnou formou</p>	<p>V případě potřeby užívejte osobní žádosti Zdůrazněte, že žádost je pro vás důležitá Nežádejte osobní výhody, překračují-li meze daného vztahu Buďte sami příkladem správného chování (modelování rolí)</p>
DONUCOVACÍ MOC	
<p>Určete důvěryhodné tresty k zastrašení nevhodného chování Získejte autoritu k použití trestů Nevyhrožujte zbrkle Neužívejte donucení manipulativním způsobem Užívejte jen legitimních trestů K porušení pravidel připojte trest Neužívejte donucování k vlastnímu prospěchu</p>	<p>Informujte o pravidlech a postizích Předem dávejte rozsáhlá varování Snažte se před použitím trestu situaci pochopit Zůstaňte klidní a nápomocní, ne nepřátelští Podporujte zlepšení, abyste tak předešli potřebě trestů Vyžádejte si směrná čísla, abyste mohli zjistit směr zlepšení Uplatňujte disciplínu i soukromě</p>

8.3 Typologie osob

Zaměstnanci nabízejí organizaci, v níž jsou zaměstnáni, zejména **schopnosti** (co člověk zná a umí – znalosti a dovednosti), **postoje** (čemu člověk věří a co chce – názory, hodnoty a motivy), **vlastnosti** (jaký člověk je). Dle kombinace schopností a postojů byla zpracována typologie jednotlivců:

SCHOPNOSTI	Dostatečné	SCHOPNÍ, ALE NEOCHOTNÍ (umí, ale nechtějí)	SCHOPNÍ A OCHOTNÍ (umí a chtějí)
	Nedostatečné	NESSCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ (neumí a nechtějí)	NESSCHOPNÍ, ALE OCHOTNÍ (neumí, ale chtějí)
		nepříznivé	příznivé

POSTOJE

V případě práce se zaměstnanci platí tzv.

- *velká taktická podmínka (investici do rozvoje schopností by měla předcházet nebo doprovázet pozitivní změna postojů)*
- *malá taktická podmínka – určuje pořadí kroků při snaze vést lidi diagramem vpravo nebo vzhůru*

Každá organizace by si měla klást otázky, proč nemá dost ochotných lidí? Primárně se nabízejí zdůvodnění:

1. Firma **nemá myšlenky, které by lidé mohli sdílet**, nebo je nedovedla na úroveň každého jednotlivce (definovat pro každého poslání)
2. **Lidé neznají nebo nechápu definované myšlenky a vize**
3. **Myšlenky firmy i konkrétní úlohy** jsou pochopeny, ale **nejsou akceptovány** = vědět ještě neznamená konat (tj. zajistit, aby lidé pochopili, že je to v jejich zájmu)

Obdobně lze hledat příčiny neloajality s organizací:

- a) **Není zřejmý užitek systému myšlenek firmy** nebo svěřených úloh pro konkrétního jednotlivce, tj. **problém MOTIVACE**
- b) **Není známo znění úloh jednotlivce** nebo relevantní části systému myšlenek firmy, tj. **problém ORIENTACE** (*Nestačí pouze motivovat, pracovník musí být zorientován, chápat smysl své práce a kontext, do jakého zapadá*),

Každá organizace by si měla klást otázky, proč nemá dostatek schopných lidí? Primárně se nabízejí zdůvodnění:

1. Zaměstnanci jsou motivováni, ale jejich **schopnosti pokulhávají za nároky** (možno snížit nároky nebo zvýšit schopnosti)
2. Orientace, motivace i schopnosti jsou dostatečné, ale **vázne spolupráce**, protože **chybí kvalitní vztahy** (nejen individuální schopnosti, ale nutno mít také vztahové dovednosti)
3. **Konfliktní osobnost** (příčiny – nemá rozvojové možnosti – nutno jej začlenit)

Obdobně lze hledat příčiny neschopnosti:

- a) **Individuální: Konfliktní osobnost** nebo situace, tj. **problém INTEGRACE** (schopnost řešit vnější i vnitřní konflikty)
- b) **Týmové: Nedostatečné vztahové schopnosti**, tj. **problém SYNERGETIZACE** (rozvoj vztahových schopností a rozvoj požadavků)

Problém integrace a synergetizace je problémem týmu a rolí jeho dílčích členů – viz Belbinova typologie rolí v týmu:

Týmová role	Osobnostní rysy	přednosti	Příпустné slabosti
Myslitel/inovátor	Individualista, vážný, nekonvenční	Tvořivé myšlení, intelekt, imaginace, znalosti	Hlava „v oblacích“, tendence podceňovat praktické detaily a konvence
Hledač zdrojů a příležitostí	Extrovert, aktivní a zvědavý, komunikativní	Schopnost seznamovat se, orientovat se v nových situacích, nacházet nové možnosti	Tendence k povrchnosti a rychlé ztrátě počátečního zájmu a zaujetí pro věc
Kontrolor/vyhodnocovač	Střízlivý, věcný, neemotivní, opatrný	Bystrý úsudek, rezervovanost, důslednost	Chybí mu inspirace a schopnost motivovat lidi
Realizátor	Konzervativní, smysl pro povinnost, loajální, čitelný, spolehlivý	Organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl po disciplínu, pracovitost	Nepružný, tendence odmítat nové myšlenky a věci
Dotahovač	Metodický, svědomitý, pracovitý, úzkostný	Perfekcionista, schopnost dotahovat věci do konce	Tendence zveličovat malé problémy, nerad deleguje
Stmelovač	Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický	Schopnost reagovat na lidi a jejich potřeby, umění vytvářet týmového ducha	Nerozhodnost v kritických situacích
Formovač	Napjatý, dynamický, vynalézavý	Průbojnost a schopnost mobilizovat tým až k akci	Náchylný k projevům podráždění a projevům netrpělivosti, sklon provokovat a urážet ostatní
Koordinátor	Klidný, sebejistý, umí se ovládat	Silný smysl pro plnění a dosahování cílů, umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu	Spíše průměrné schopnosti v oblasti vlastního výkonu
Specialista	Iniciativní, profesionální, zaujatý pro věc	Odborné znalosti nebo technické dovednosti	Příliš úzké zaměření, často se nepovažuje za součást týmu



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Autorita, moc odměn, moc referenční, moc odborná, poziční moc, motivace, orientace, integrace, synergetizace



Kontrolní otázky a úkoly

1. Definujte komponenty autority.
2. Charakterizujte referenční a poziční moc.

3. Znáte-li typologii svých zaměstnanců, k jakým změnám přikročíte primárně a k jakým sekundárně?
4. Uveďte příčiny neloajality, tj. proč firmy mají nedostatek ochotných pracovníků?
5. Uveďte příčiny neschopnosti, tj. proč firmy mají nedostatek schopných pracovníků?
6. Který typ pracovníků je pro všechny firmy nejnebezpečnější? Proč?
7. Porovnejte výsledky výzkumu z publikace (Vomáčková, Cihlár, 2012, s. 72 a n.) se svým pohledem na spolupracovníky dle vnímání jejich postojů a schopností.



Shrnutí

Z hlediska třídění moci se zpravidla vymezují jako standardní zdroje moci osobnost (fyzická síla, duševní kvality, morální jistota, osobnostní vlastnosti), vlastnictví (operuje s kategorií peněz) a organizace (podmíněnost funkcí, kterou dotčený v organizaci zastává a kterou subjektivně naplňuje). Z hlediska naplňování smyslu řízení lze mocensky orientované typy osobnosti (McClelland, 1975) chápat jako pozitivní (osobnosti jsou zaujaty realizací cíle pro skupinový prospěch, jehož prostřednictvím je realizován i prospěch osobní) a jako negativní (osobnosti jsou zaujaty samy sebou a realizují osobní moc bez ohledu na skupinový prospěch organizace, který může být v souladu ale i v protikladu s osobním prospěchem řídicího pracovníka).

Jiné pojmosloví používá např. Bakalář (1992), který hovoří o socializované a personalizované moci. První případ spojuje s osobnostmi zralými, socializovanými a pozitivními, druhý případ pak s osobnostmi nezralými, řídicími se „zákony džungle“. Moc má v procesu řízení řadu atributů, které podmiňují výsledky, respektive důsledky mocenského jednání. Záleží na tom:

- kdo co dělá či nedělá – účinek záleží na míře aktivity či pasivity, na motivech a věcném obsahu a cíli jednání,
- k čemu a proč jednání směřuje – záleží na rozporu mezi zájmy subjektivními (individuálními) a objektivními (organizačními) a na síle organizační kultury (sdílených názorech, přesvědčení, postojích, hodnotách a normách),
- jaká je konfigurace subjektů a vztahů mezi nimi – síť sociálních vztahů v organizaci zakládá ten, kdo má moc a ten, kdo je jí podřízen,
- jak jsou události kontrolovány a řízeny – mocenské jednání je často nezbytné a žádoucí při dosahování cílů, s nimiž nemusí být všichni ztotožnění,
- jak je zvládána vzájemná závislost nadřízeného a podřízených – moc mimo jiné závisí i na míře (ne)jistoty důsledků mocenského jednání, na úspěchu při zvládnutí této nejistoty, na míře nahraditelnosti a důležitosti,
- jak jsou mocenské vztahy a jednání ospravedlňovány – významným aspektem mocenského jednání je jeho legitimita ve vztahu k organizaci jako celku,
- o jaký časový horizont jde – jevy nejsou trvalé a procesy vykazují setrvačnost,
- které mnohoznačnosti, protiklady a neprůhlednosti umožňují nebo dokonce podmiňují mocenské jednání.



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada, 2011

EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.
VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelé reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. 144 s. ISBN978-80-7414-630-5



Použitá literatura a zdroje

ARENDTOVÁ, H. *Krise kultury*. Praha: Váhy 1994. **ISBN** 80-204-0424-4
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002.
FROMM, R. *Mít nebo být*. Praha: Naše vojsko 1992
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001
NEVRKLOVÁ, M. *Autorita učitele z pohledu žáků*. DP MU Brno 2008
SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009
VALIŠOVÁ, A. a kol. *Autorita jako pedagogický problém*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 135 s. ISBN 8071846244.
VALIŠOVÁ, A. a kol. *Autorita ve výchově: vzestup, pád, nebo pomalý návrat*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 185 s. ISBN 8071848573.
VALIŠOVÁ, A. a kol. *Relativizace autority a dopady na současnou mládež*. 1. vyd. Praha: ISV, 2005. 314 s. ISBN 8086642437.
VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelé reflexe vybraných otázek školského managementu I*. Ústí n. L.: UJEP, 2012. 101 s. ISBN978-80-7414-567-4

9 Kontrolní mechanismy, dělba práce, produktivita a efektivnost ve vedení lidí



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- pochopit a přijímat pozitivní smysl zpětné vazby,
- uvědomit si nutnost a bariéry dělby práce na pracovišti
- vymezit faktory ekonomické a pedagogické efektivnosti a produktivity práce.

9.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba (feedback) je pevně zabudovaná do struktury každé komunikace, bezprostředně se odráží v dialogu. Zpětná vazba obsahuje vždy nějaké prvky hodnocení. To lze definovat jako interpretační a komunikační proces, který poskytuje diagnostické informace o porovnatelných kvalitách výkonů a chování účastníků komunikace s cílem zvyšovat kvalitu a efektivitu jejich působení. Hodnocení obsažené ve zpětné vazbě může být

pozitivní či negativní. V případě pozitivní zpětné vazby jde o potvrzení správnosti plnění úkolů, v případě negativní zpětné vazby naopak o signalizaci chyby při plnění úkolu. Negativní zpětnou vazbu lze členit do fází: (1) detekce chyby – nadřízený dá najevo, že došlo k chybě; (2) identifikace chyby – nadřízený uvede, s čím není spokojen; (3) interpretace chyby – podřízený poskytne vysvětlení, jak k chybě došlo a proč; oba si vyjasní očekávání a harmonizují je; (4) korekce chyby – podřízený napraví (jde-li to vůbec) na vlastní náklady) chybu a odstraní nedostatky.

Zpětné vazby s ohledem na jejich zaměření lze strukturovat:

1. Zpětná vazba zaměřená **na úkol nebo výsledek**: diagnostikuje, zda je výkon pracovníka v pořádku, či nikoli.
2. Zpětná vazba zaměřená **na proces**: jde o proces vedoucí ke zvládnutí zadaného úkolu – v tomto typu zpětné vazby mohou pracovníci obdržet informaci o tom, jakým způsobem modifikovat svůj postup vzhledem k očekávanému výsledku (viz koučování).
3. Zpětná vazba zaměřená **na seberegulaci**: navozuje vlastní sebehodnocení pracovníků, motivuje je ke zvládnutí úkolu.
4. Zpětná vazba zaměřená **na osobnost**: obsahuje zprávy zaměřené na hodnocení osobnosti pracovníků.

Různí autoři (Hattie, Timperleyová, 2007) na základě metaanalýzy řady výzkumů uvádějí, že jednotlivé typy zpětné vazby mohou být různě efektivní, přičemž vyzdvihují především zpětnou vazbu zaměřenou na proces, jež podle nich podporuje hlubší porozumění. Naopak se staví rezervovaně vůči zpětné vazbě zaměřené na osobnost, která je podle jejich názoru bez přímé souvislosti s aktuálními výkony pracovníka. Kromě toho, co je objektem zpětné vazby (viz výše), je také důležité, jaký je bazový mechanismus poskytovaného feedbacku. Velmi obecné, avšak užitečné členění nabízejí Kulhavy a Stock (1989), kteří rozlišují mezi **verifikací a elaborací**. Zatímco verifikační zpětná vazba nabízí prostou informaci o tom, zda je výkon korektní, elaborace obsahuje novou informaci nebo vodítko vedoucí ke správnému řešení

Tzv. **produktivní zpětná vazba** v sobě nese prvky akceptovatelnosti pro vykonavatele úkolu. Žádost o vykonání, zlepšení čehosi či změnu je do značné míry závislá na formě, kterou nadřízený/kolega zvolí – viz také emoční inteligence. Jako příklad lze uvést Resentalovu tabulku způsobů formulace žádostí:

SDĚLENÍ	POZITIVNÍ FORMA	NEGATIVNÍ FORMA
Důvěra, že já vám umím pomoci	Drž se mě, vyhraješ...“ „Vím, že tě dokážu něco naučit...“	„Neumím učit...“ „Nevím, jestli ti budu něco platný...“
Důvěra ve schopnost druhého	„Vím, že to dokážeš“ „To se poddá...“	„Tak nevím, jestli ti to půjde“ „Je to těžké...“
Neverbální stránka: oči, tón, držení těla, doteky	vyjadřuje důvěru	pochybovačná
Zpětná vazba: přesnost, dostatek, pozitivní/ negativní	„Dobrá práce!“ „Výsledek je až na pár drobností, které je nutno dotáhnout...“	„Špatně!“ „Snaž se víc!“ „Čekal jsem, že to zkažíš!“
Vstup: množství a kvalita	„Napřed to hlavní a pak podrobnosti...“	„Nemáme na to moc času...“

dávané informace		
Výstup: míra žádaného výkonu	„Zatím stačí hlavní body...“ „Je další šance si to vyzkoušet...“	„Znovu!“ „Lépe!“

Mezi základní **pravidla pro předávání** zpětné vazby patří:

- Zaměřte se na chování nebo záležitost, ne na osobu.
- Pamatujte, že účinné je posílení pozitivního chování.
- Snažte se o popis chování, ne o jeho hodnocení. Popište chování a jaké má vliv na vás. Mluvte jen o tom, co se dá změnit.
- Buďte pokud možno konkrétní. Obecná vyjádření se míjejí účinkem.
- Mluvte o sobě, neschovávejte se za „my“ a „oni“.
- Udržujte oční kontakt – dívat se na člověka, jemuž dáváte zpětnou vazbu a mluvit přímo k němu je naprosto nezbytné.
- Vynechejte absolutní slova jako „vždycky“ a „nikdy“. Vyhněte se obviňování.
- Podávejte zpětnou vazbu jen takovou formou a v takovém množství, které je druhá osoba ochotna „slyšet“.

Zlaté **pravidlo pro přijetí** zpětné vazby zahrnuje:

- Naslouchejte aktivně.
- Zůstaňte po celou dobu otevření všem myšlenkám a názorům.
- Mluvte pozitivním a příjemným tónem.
- Ověřte si, zda jste všemu správně rozuměli.
- Klad'te otevřené otázky a požádejte o příklady.
- Za zpětnou vazbu vždy poděkujte.
- Sami pro sebe si zhodno'te, zda je nutná změna a co případně změnit.

9.2 Dělbba práce a delegování

Správně rozdělit práci mezi pořízené pracovníky tak, aby každý vykonával to, co nejlépe umí a může být pro celek největším přínosem, patří mezi umění manažerů. Do této oblasti patří jednoznačně delegování úkolů, odpovědností za jejich splnění a pravomocí k jejich vykonání. Odpovědnost a pravomocí lze považovat za **nutnou párovou dvojici**, což znamená, že je-li delegována pouze odpovědnost bez pravomocí, nebo naopak někdo vládne pravomocemi bez odpovědnosti, proces řízení nefunguje a jde spíše o symptom špatného (tj. krátkodobého) vládnutí.

V rámci delegování by měly být vždy správně analyzovány

A. *znaky špatného a dobrého delegování*

- *Především by mělo být zřejmé, že vedoucí považuje delegovaný úkol nebo práce za důležité.*
- *Je nutné, aby pracovník pohlížel na delegovaný úkol jako na věc, zasluhující maximální úsilí.*
- *Při delegování úkolu většího rozsahu je dobré v počátku uvolnit pracovníka od některých jeho obvyklých povinností.*

- *Poskytujte pracovníkovi dostatečně často zpětnou vazbu. Dejte mu vědět, pokud odvádí dobrou práci.*
- *Úroveň vykonávané delegované práce hodnotte s výjimkou mimořádně dobrého výkonu mezi čtyřma očima.*
- *Když pracovník dělá chyby, řekněte mu to přímo a jednoduše, poradte mu a povzbudte jej.*
- *I po delší době, kdy už není nutná soustavná kontrola, dejte čas od času pracovníkovi vědět, že se zajímáte o výsledky delegovaného úkolu. Bude jej to stimulovat k udržení dobrého výkonu.*
- *Odměňte každého, kdo za vás odvede dobrou práci. Nemusí jít právě o odměnu finanční. Někdy stačí poděkování nebo zveřejnění jeho úspěchu),*

B. příčiny neochoty delegovat

- *Pocit nenahraditelnosti omnipotence: To je onen syndrom „Jen já to můžu udělat pořádně“. Ale i kdyby to byla pravda, je třeba si uvědomit, že nejde o rozhodování se mezi kvalitou zpracování úkolu manažerem a jeho podřízeným, ale o rozhodování se mezi přínosem práce manažera nad jednoduchými úkoly nebo nad úkoly důležitými.*
 - *Nechuť opustit něco, co dobře umíme: Dovolit někomu, aby vykonával něco, co sami dobře umíme, je často bolestivé. A pokud trváme na tom, že výsledek musí být na stejné vysoké úrovni, jaké jsme u tohoto úkolu dosahovali my, je to takřka nemožné. Delegování znamená, že musíte být připraveni akceptovat možnost, že úkol bude splněn za delší dobu, možnost, že výsledek bude horší kvality, než byste mohli dosáhnout vy, vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků, ztrátu příležitosti udržovat si cvik v určité dovednosti.*
 - *Nedůvěra ve schopnosti pracovníků: Manažeři, kteří postrádají u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, by odpověď v první řadě měli hledat sami u sebe. Buď přijali nekompetentní lidi, nebo zanedbali jednu ze svých základních povinností, tj. rozvíjet schopnosti svých podřízených, nebo nedokázali správně odhadnout rozsah jejich možností. Často se totiž stává, že ti, kterým jsou delegovány pravomoci, dosáhnou žádoucího výsledku neočekávanými způsoby a projeví při tom dovednosti, které u nich dříve nikdo nepředpokládal.*
 - *Obava z neoblíbenosti: Snaha delegovat nemusí být vždy ze strany pracovníků přijímána s nadšením. Může u nich převládnout pocit, že jsou „využíváni“, může se projevit i strach, že případný neúspěch se negativně odrazí na jejich budoucnosti. Většinou manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými pořízenými a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu než aby „obtěžovali“ své podřízené. Nechuť podřízených akceptovat delegované úkoly a pravomoci lze překonat jedině přesvědčováním o významu delegování pro jejich další rozvoj a perspektivu. Skutečností navíc je, že podle výzkumů jsou manažeři, kteří umí dobře delegovat, hodnoceni svými pracovníky v průměru podstatně lépe než ti, kteří se delegování vyhýbají),*
- C. měly by být dovozeny postupy výběru správného pracovníka pro delegování**
- *Analýza práce: Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkony, které může dělat jen on.*

- Plánování delegování: *Delegování, stejně jako většina součástí managementu, je mnohem úspěšnější, pokud je plánováno. Je doporučeno, odpovědět si na následující otázky (pouze výčet):*
 - *Jaký cíl má být splněn*
 - *Jaké jsou důležité dílčí termíny splnění*
 - *Jaké úrovně musí být dosaženo*
 - *Jaké rozhodnutí musí být udělána a další.*
 - Výběr vhodného pracovníka: *Při výběru osoby nejvhodnější k delegování určitého úkolu bychom opět měli postupovat systematicky a vzít v úvahu okolnosti jako např.: Přísluší delegovaná práce určité funkci? Kdo má zájem nebo schopnosti? Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“? Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu atd.),*
- D. poskytování **zpětné vazby** a využití delegování **k motivování pracovníků** (motivace vyžaduje překonat problémy spojené s delegováním: *Vedoucí deleguje jen bezvýznamnou nádeničinu. Pracovníci odmítají práci s tvrzením, že ji neumí. Pracovníci chodí s delegovanými úkoly zpět a žádají radu a pomoc. Pracovník říká, že má příliš mnoho práce. Úkol se opakuje, ale delegování by zabralo více času, než samotné provedení. Vyšší management požaduje, abyste některé doklady podepisoval osobně. Pracovníci nevykonávají práci tak, jak jste byli zvyklí. Výkon pracovníka ohrožuje úspěšný výsledek).*

9.3 Ekonomické a pedagogické pojetí efektivity a produktivity práce

V době masivních ekonomických škrťů ve veřejných výdajích, příprav ke slučování ministerstev (např. MŠMT a MK ČR) a stále stagnující či spíše se propadající ekonomiky České republiky je otázka optimalizace a efektivity jistě na místě. Optimum obecně v sobě nese prvek rovnováhy a je v ekonomii i pedagogice kategorií výlučně vztahovou. Technické vymezení optima je v tomto směru jednodušší, neboť znamená nejlepší možné řešení v daném čase, podmínkách a prostoru bez ohledu na to, komu prospívá a komu škodí. Ekonomické a pedagogické optimum je svým způsobem již „politikum“, neboť v sobě promítá základní vztah JÁ – MY, v jehož polaritě je zásadním konfliktem osobní a kolektivní prospěch, stejně tak jako škoda, které se v praxi realizují v rozhodující míře na úkor či ve prospěch někoho. Ekonomická teorie zná sice tzv. *paretovo*¹ optimum (Stiglitz, 1997), které říká, že alokace zdrojů je optimální v případě, že si nikdo nepohorší, jestliže si někdo polepší, ale v praxi se s ním pracuje méně než např. s „neviditelnou rukou trhu“. Takto pojaté optimum má sice ekonomický obsah, ale ten zahrnuje jednotlivce i celek, tj. pracuje s kategorií blahobytu jednotlivce a celku jako entity, což mu dává vedle ekonomického obsahu i obsah sociální a společenský (odpovídá na otázku, co drží společnost pohromadě). Ekonomická praxe naopak přistupuje k individuálnímu optimu (na bázi soukromého vlastnictví) výlučně z ekonomických pozic a chápe ho jako konkurenční (tedy: buď anebo) ve vztahu ke společenskému optimu (na bázi kolektivního vlastnictví, zájmu, potřeb apod.). Tento přístup je rozhodující i pro posuzování ekonomické efektivity, která je postavena na kvantifikaci v penězích vyjádřeného efektu = profitu a pohlíží na člověka jako na homo economicus (Sedláček, 2003). Ekonomicky je efektivní tedy to, co při minimu vstupů (nákladů) přináší maximum výstupů (výnosů):

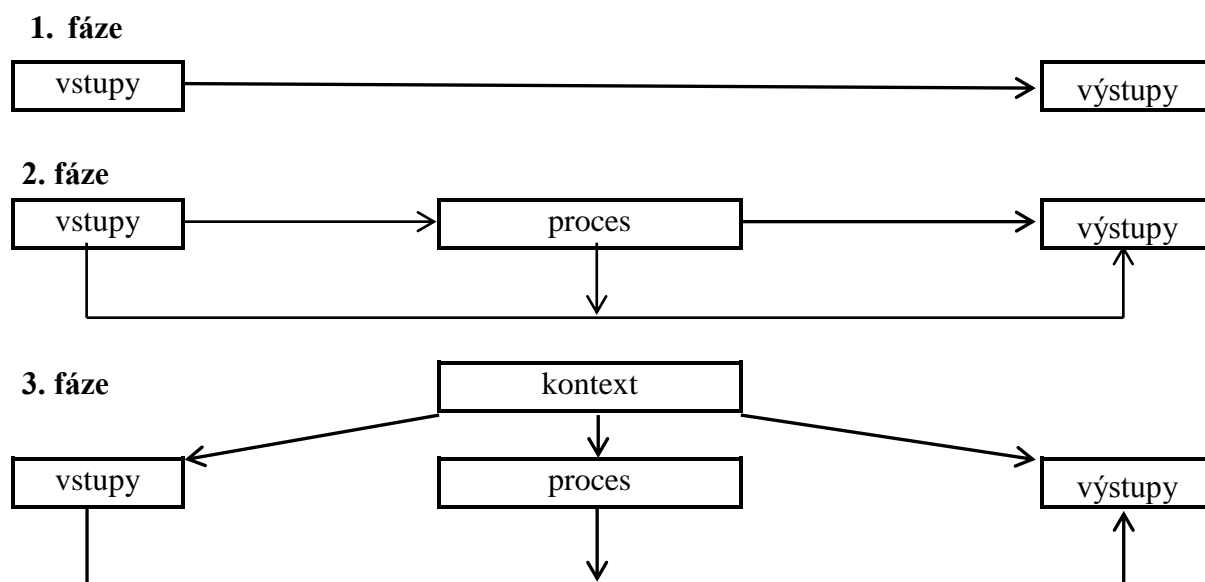
¹ Vilfredo Pareto (1848 -1923) – italský ekonom a sociolog

$$\frac{\text{výstupy (výnosy)}}{\text{náklady (vstupy)}} - 1 > 0$$

Uchopit pojmy optimální a efektivní v pedagogice je nepoměrně obtížnější už jen proto, že v ekonomii obvykle používaný nástroj měření – cenu, zde nelze ke kvantifikaci složitých vztahů v procesu edukace plně využít. Na rozdíl od ekonomické praxe je stejně důležitý nejenom výstup samý, ale zejména proces, vedoucí k tomuto výstupu. Navíc je rozdíl mezi výstupem formálně ohodnoceným (např. klasifikací velmi dobře) a faktickým výstupem (tj. skutečným uchopením poznatku na základě vlastního konstruktů, jeho pochopení, zařazení do stávající poznatkové struktury, aktivní rozvíjení v nových souvislostech, dovednost jeho inovace apod.). V tom prvním případě hovoříme o školní úspěšnosti žáka (Kulič, 1980), v tom druhém o vzdělanostní složce lidského kapitálu (Urbánek, 2003). Vývojové fáze přístupu zkoumání k efektivitě ve vzdělávání zachycuje obrázek 3 (Tedlie, Reynolds, 2000).

Jak vyplývá ze schématu, byla pro první fázi (60. léta minulého století), charakteristická teorie vstupů (náklady versus charakteristiky žáků) a výstupů (výkony žáků ve standardizovaných testech). V rámci realizované studie vlivu vzdělávání na výsledky žáků v USA bylo zjištěno, že podíl školy na vzdělání je cca 10 %, sociálním a ekonomických faktorům připadl podíl o to vyšší. Druhá fáze (70. léta minulého století) byla zaměřena na rozvoj metodologie zkoumání efektivnosti vzdělávání, z níž vzešly důkazy, že v tom, co lze při vzdělávání žáků ovlivnit, hraje klíčovou roli učitel a škola. V novém paradigmatu byla nahrazena bezprostřední vazba vstupu a výstupů ve vzdělávání vztahem zdůrazňujícím proces vzdělávání.

Obrázek 3: Tři vývojové fáze přístupu k zjišťování efektivity ve vzdělávání



Zdroj: Tedlie, Ch., Reynolds, D., 2000

Třetí fáze (druhá polovina 80. let minulého století) je charakteristická snahami o zdokonalení výchozího předpokladu růstu efektivnosti ve vzdělávání o kontexty procesu zmocňování se poznatků žáky. Rozšiřuje se mezinárodní spolupráce a v rámci ní je tento proces multiplikován jinakostí Evropy, Asie i Austrálie. Učitel, jako klíčový hráč v procesu

vzdělávání je podroben sledování, které faktory zásadně ovlivňují efektivitu jeho práce (Starý, 2009):

- adaptivita vzdělávání (hodnocení a evaluace, diferenciacce a inkluze),
- kvalita vyučování (srozumitelnost výuky, výukové dovednosti, podpora aktivního učení a rozvíjení metakognitivních dovedností, plánování vyučovacích hodin),
- dlouhodobé plánování,
- prostředí třídy (klíma ve třídě, řízení třídy),
- profesionalita (znalost oboru, didaktická znalost, pedagogické znalosti, schopnost sebereflexe).

Je-li ekonomicky efektivní počet žáků ve třídě 120 žáků (náklady na energie, plat učitele, pronájem místnosti atd., jsou na hlavu žáka ekonomicky příznivé), neznamená to souběžně pedagogickou efektivitu procesu edukace (ať už ve vazbě na výchovně vzdělávací potenciál pedagoga nebo učební potenciál jeho svěřenců). Jakkoli je ekonomické pojetí efektivnosti jednoznačně vázáno na poměr efektů (= zisků) ke vstupům (= nákladům pořízení), má pedagogické pojetí efektivnosti širší bázi (vedle kvantitativní i kvalitativní), která reflektuje vztahy mezi různými prvky (Starý, Chvál, 2008):

- **výstupy a procesy** (procesy jsou efektivní, pokud vedou k požadovaným účinkům),
- **zásady a procesy** (procesy jsou efektivní, pokud jsou v souladu se zásadami),
- **cíle a výstupy** (výstupy odpovídají plánovaným cílům),
- **cíle, výstupy a procesy** (procesy jsou efektivní, pokud vedou k požadovaným účinkům a tyto účinky korespondují s vytčenými cíli),
- **skutečné a dosažitelné výstupy** (porovnání výsledků dané jednotky s úspěšnou konkurencí, tzv. benchmarking).

Pojem produktivita práce jako ryze ekonomický ukazatel se postupně vetřela i do sféry veřejného života, tedy i do škol. Zde bohužel více méně signalizuje **vytlačování kvality kvantitou**, neboť sleduje množství výkonu vyprodukovaného za danou časovou jednotku. Řada ředitelů škol tak může být vysoce produktivní, když za hodinu podepíše 500 formulářů, ale bohužel to nic nevypovídá o úrovni procesu vzdělávání. Obdobně učitel může vyzkoušet za hodinu deset žáků namísto tří, ale podstata vzdělávání tkví zcela v něčem jiném.



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Zpětná vazba – aktivní – pasivní – produktivní, verifikace, elaborace, fáze práce s chybou, delegování, bariéry delegování, pravidla pro předávání zpětné vazby, pravidla pro přijímání zpětné vazby, ekonomická efektivnost, pedagogická efektivnost, produktivita



Kontrolní otázky a úkoly

1. Vymezte obecně bariéry delegování úkolů a na příkladu (a) ze svého pracoviště, (b) ze své rodiny demonstřujte chyby, kterých se dopouštějí (a) vaši nadřízení a (b) vy sami.

2. Které pravidlo pro předávání zpětné vazby porušujete nejčastěji? Dokážete vysvětlit, proč?
3. Které pravidlo pro přijímání zpětné vazby porušujete nejčastěji? Dokážete vysvětlit, proč?
4. Vymezte základní rozdíl mezi ekonomickým a pedagogickým pojetím efektivnosti a dokažte na příkladech z praxe.
5. Vyjmenujte, co může být předmětem sledování a hodnocení při zjišťování pedagogické efektivnosti. S jakým předmětem sledování a hodnocení se v praxi nejčastěji setkáváte a který považujete za nejúčelnější?
6. Do Resentalovy tabulky způsobů formulace žádostí zpracujte vlastní příklady pozitivní a negativní formy sdělení:

SDĚLENÍ	POZITIVNÍ FORMA	NEGATIVNÍ FORMA
Důvěra, že já vám umím pomoci		
Důvěra ve schopnost Druhého		
Neverbální stránka: oči, tón, držení těla, doteky		
Zpětná vazba: přesnost, dostatek, pozitivní/ negativní		
Vstup: množství a kvalita dávané informace		
Výstup: míra žádaného výkonu		



Shrnutí

Se zpětnou vazbou se setkáme jak ve **formálním**, tak i v **neformálním hodnocení**. Dá se říct, že neformální hodnocení je tvořeno převážně zpětnou vazbou. Zpětná vazba může vycházet **od podřízeného k nadřízenému** (např. že pochopil zadaný úkol), nebo **od nadřízeného k podřízenému** (např. že podřízený plní úkol správně). V nejlepším případě funguje **oboustranná** zpětná vazba. Dále rozlišujeme zpětnou vazbu **pozitivní** a **negativní**. **Pozitivní zpětnou vazbou** můžeme chápat třeba pochvalu. Ta však musí být dobře cílena. Prázdné nebo neupřímné komplimenty sice příjemce potěší, avšak nemají žádný motivační efekt, ba naopak mají efekt negativní. **Negativní zpětná vazba** srovnává odchylky v systému. Zaměstnance motivuje ke zvýšení svého úsilí, případně ke změně přístupu k úkolu. Negativní zpětná vazba se ale musí užívat v přiměřené míře, nebo zaměstnance demotivuje.

Podle Bělohávkova probíhá zpětná vazba ze strany podřízeného na třech úrovních:

- **Úroveň vnímání** (Pracovník potvrzuje, že zprávu slyšel, např. odpovědí "ano". *Neznamená to však, že slyšel správně.* Např. místo "dvě" mohl slyšet "pět".)
- **Úroveň kódu** (Pracovník **slyší správně**, tedy dokáže úkol zopakovat slovo od slova. *Není to ale potvrzení pochopení úkolu.*)
- **Úroveň významu** (Zpětná vazba na této úrovni již naznačuje, že *pracovník pochopil úkol.* To si můžeme ověřit buď otázkami, nebo kontrolou provedení úkolu.)

Ve formálním hodnocení se používá zpětná vazba **neanonymní** (hodnocený ví, kdo ho hodnotí), nebo zpětná vazba **částečně anonymní** či **plně anonymní**. V tomto případě hodnotitelé předají svá hodnocení nadřízenému hodnoceného a ten je následně sdělí podřízenému. Neanonymní zpětná vazba však nemusí být přesná, hodnotitelé se mohou obávat např. zhoršení vztahů na pracovišti, a proto nevysloví své skutečné názory. Anonymní zpětná vazba tato nebezpečí vymazává. Jsou **tři základní podmínky**, které by měly být ve zpětné vazbě dodrženy, aby byla účinná. **Za prvé** je to informování partnera o jeho chování. Měli bychom se vyvarovat hodnocení chování typu "dobré - špatné", ale také interpretace tohoto chování. To může vést k obhajování, vysvětlování apod. **Druhou podmínkou** je popisování chování. Zpětnou vazbou nepopisujeme partnera jako takového, pouze jeho chování, které se nám buď líbí, nebo nám připadá nepřiměřené. Nesnažíme se partnera převychovávat. **Třetí podmínkou** je potom poskytování specifických informací. Je třeba popsat určité chování, stručně a srozumitelně, nelze k tomu používat obecná, nic neříkající tvrzení.



Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

KROHE, P. *Techniky manažerské komunikace*, SLU Opava 2008
 PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada, 2011
 VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelské reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. 144 s. ISBN978-80-7414-630-5
 ZÍKA, J. *Psychologie pro manažerskou praxi*. Centrum Bohemia, Praha 1997



Použitá literatura a zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
 ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002.
 EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.
 KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002.
 KROHE, P. *Techniky manažerské komunikace*, SLU Opava 2008
 JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Tréning sociálních a manažerských dovedností*, Praha 2001, ISBN 80-7261-048-1
 KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Svědomy našeho sebevědomí*. [online]. [citováno 2007-03-28]

Dostupné na World Wide Web:

<http://www.help24.cz/index.php?page=clanky&view=svedomi_naseho_sebevedomi>.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.

MIKULÁŠEK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0650-4

STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009

TESAŘÍK, B. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Moderní řízení, XXXI, 1996, č.9, s. 76.

VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelé reflexe vybraných otázek školského managementu I*. Ústí n. L.: UJEP, 2012. 101 s. ISBN978-80-7414-567-4

ZÍKA, J. *Psychologie pro manažerskou praxi*. Centrum Bohemia, Praha 1997

10 Time management, hygiena práce



Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné doporučené literatury dokážete:

- definovat generace time managementu,
- aplikovat zásady omezování časových ztrát,
- analyzovat příčiny prokrastinace,
- vymezit aspekt důležitosti a aktuálnosti z hlediska time managementu,
- definovat aspekty „velké pětky“ v práci s time managementem,
- aplikovat Learyho schéma.

10.1 Hospodaření s časem

Nedostatek času patří v západní civilizaci k jednomu z nejsilnějších zdrojů stresu. Platí to obecně i pro profesi učitele. Např. Vašina (2003) uvádí nedostatek času v životě učitele mezi prvními pěti největšími stresory. Dílčí výzkumné šetření se proto zaměřilo na výpovědi učitelů o sobě samých z hlediska objektivního rozložení i subjektivního vnímání času s cílem poukázat na chyby a rezervy při plánování času a indikovat v této souvislosti faktory spokojenosti.

Problematika time managementu se zabývá zásadami a principy efektivního hospodaření s časem, zejména principy jeho plánování a řízení. Historie plánování času rozlišuje čtyři generace time managementu (Gruber, 2009):

- I. generace byla zacílena na uspořádání úkolů a činností, které bylo třeba zvládnout, tj. řešila, **CO** se bude dělat na základě přehledů úkolů vzájemně propojených se zdroji potřebnými k jejich zajištění,
- II. generace přiřadila k seznamu úkolů časovou osu, tj. řešila, **CO a KDY** se bude řešit,

- III. generace začala rozřazovat úkoly na časové ose dle priorit jednotlivých činností, tj. řešila **CO, KDY a v jakém POŘADÍ** je třeba vykonat, důraz byl kladen na komplexnost úkolů v provázanosti (projekty) a zapojení celého týmu,
- IV. generace rozvíjí a doplňuje předchozí aspekty plánování času s důrazem na **SPOKOJENOST** pracovníka, v níž spatřuje klíč k dlouhodobé efektivitě a k lepším výkonům, tj. nadřazuje člověka nad čas; krom práce samé věnuje tato generace péči vlastní spokojenosti, tělesné kondici a duševní pohodě.

Principy efektivního hospodaření s časem se dotýkají nejenom průběhu pracovního výkonu (time management) ale i životního běhu času každého jedince (life management). V obou případech se lze řídit základními pravidly řízení času (Caunt, 2008), která se zaměřují na omezování časových ztrát a na vlastní plánování času:

A. pro omezení časových ztrát

- spojovat vzájemně související činnosti,
- vytvářet modely, které při znalosti v týmu plní funkci „autopilota“,
- využívat i malých časových úseků,
- udělat první malý krok k překonání odporu k činnostem nepříjemným, novým a rozsáhlým, ...
- využívat pevné pravidelné termíny pro neoblíbenou činnost,
- neodkládat činnosti (poutají podvědomě pozornost, vytvářejí pocit viny a nabourávají hospodaření s časem a energii,
- vyvarovat se příliš mnoha různých rolí (rozptylují potenciál koncentrace na řešení,
- nepřekračovat své meze při využívání svých kapacit, nepřetěžovat se,
- naučit se říkat ne (s jasným a srozumitelným vysvětlením důvodů druhé straně, s vyjádřením svých emocí),

B. pro plánování času

- stanovovat priority v práci i v osobním životě a být důsledný,
- naučit se odhadovat reálně a pravidelně nutnou spotřebu času (i pro alternativní činnosti),
- rozplánovat každý den jen 60 % času, 40 % ponechat pro nepředvídatelné události,
- zařazovat přestávky a střídat činnosti (cca po 90 minutách),
- plánovat časové ztráty, tj. počítat s časovými rezervami,
- na konci pracovního dne zpracovat strukturu programu pro příští den,
- nepříjemné věci vyřizovat okamžitě,
- uplatňovat princip hodiny nerušené práce denně,
- využívat vzestupové výkonové fáze v denním cyklu času.

Respektování výše uvedených pravidel podporuje rovnováhu mezi disponibilním časem a požadovanými úkoly a tím i prožívání pocitu spokojenosti, užitečnosti, psychické a fyzické zdatnosti a výkonnosti. Pracovník, který je prací vysilován a stresován, neprožívá ve vztahu k práci kladné emoce a nemůže podávat kvalitní pracovní výkon (Müllerová, Doulík, 2001). K úkolům školského managementu patří posilovat kladné emoce učitelů a vytvářet příznivé pracovní klima na škole (Obdržálek, Uhereková, 2007). Součinnost ředitelů škol a pedagogů je v tomto ohledu nezbytným předpokladem výsledného synergického efektu.

Obvykle jsou za základní příčiny, které podporují odkládání, hromadění a následné nestíhání plnění úkolů, považovány (např. Uhlig, 2008; Crkovská, Vácha, 1993):

- nerozhodnost, podceňování se, strach (obava z neúspěchu je spojena s nechutí riskovat, se zvýšenou kontrolou a nerozhodností i v detailech),

- perfekcionismus (přehnaná snaha být perfektní se stává přítěží),
- časová tíseň jako výmluva (známé rčení „hrozny dávají nejlepší víno, až když se drtí“),
- pocit povinnosti jako překážka v práci (pouhý pocit povinnosti snižuje motivaci a paralyzuje člověka v konání),
- práce na více úkolech současně (odbíhání a přepínání koncentrace mezi úkoly, snižuje výkon a zabírá více času),
- nezajímavý úkol (tendence odsouvat práci nezáživnou, kterou si vykonavatel oškliví),
- nedostatek informací (časově náročnější příprava může odrazovat od samotného úkolu).

10.2 Důležitost a aktuálnost v time managementu

Ujasněnost cílů, priorit, rozlišování věcí důležitých, tj. podstatných od věcí naléhavých, tj. časově akutních představuje klíčový požadavek efektivního hospodaření s časem (Covey, 2008). Stanovení cílů je nezbytné zejména pro vytýčení směru, kterým je třeba se ubírat. Jak podotýká Nagel (1992), nelze najít cestu, pokud není znám směr, tj. cíl. Někteří autoři proto doporučují pracovat s matricí čtyř kvadrantů, která napomáhá ke stanovení priorit úkolů dle jejich důležitosti a naléhavosti (např. Bay, 1997; Morgenstern, 2004) – viz obrázek:

Obrázek: Matrice ke stanovení priorit úkolů

NALÉHAVOST	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • delegovat (C) 	<ul style="list-style-type: none"> • vyřídit ihned (A)
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> • odsunout • delegovat • do koše? (D) 	<ul style="list-style-type: none"> • nejdříve odsunout, později vyřídit • zjistí možnosti delegování (B)
		nízká	vysoká
		DŮLEŽITOST/VÝZNAM	

V rámci manažerských kompetencí figuruje schopnost odlišovat důležité od naléhavého na jednom z předních míst. Jde však o dovednost potřebnou nejen na pozici řídicího pracovníka, ale i na pozici řadového pedagoga z hlediska organizace jeho disponibilního času. V obou situacích je nutné uvážit činnosti a úkoly:

- A. **důležité a naléhavé** – mají nejvyšší prioritu, jeho předjednání a rozhodnutí by měla být věnována nejvyšší pozornost a největší množství času; manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně,

- B. **důležité ale nenaléhavé** – úkoly by se měly minimálně prodiskutovat (rozpracovat) a připravit na rozhodnutí pro případ, že se dostane do kategorie A; manažer tyto úkoly odloží nebo deleguje na nižší stupeň řízení,
- C. **nedůležité, ale naléhavé** – tyto úkoly lze delegovat na nižší stupeň řízení; manažer by neměl s těmito úkoly ztrácet příliš času,
- D. **nedůležité a nenaléhavé** – mají nejnižší prioritu a jako takové by měly zabírat nejméně času, manažeři by s nimi neměli vůbec ztrácet čas.

10.3 Psychologické aspekty hospodaření s časem

Pracovní pohled na hospodaření s časem souvisí se schopností říkat ne. Neschopnost říkat ne není obvykle vázána na inteligenci, ale na emoce, jejichž spouštěčem bývá převážně pocit viny a strach. Emoce patří k jednomu ze základních faktorů osobnosti člověka a jsou součástí modelu tzv. „velké pětky“, které vymezuje pět protipólů člověka (Hřebíčková, 1998):

1. **extraverze/introverze** (např. hovorný, výmluvný, temperamentní, společenský, sdílný apod. versus málomluvný, tichý, samotářský, plachý, nesmělý apod.),
2. **přívětivost/nepřívětivost** (např. dobrosrdečný, snášenlivý, zdvořilý, skromný apod. versus panovačný, útočný, pomstychtivý, agresivní, despotický apod.),
3. **svědomitost/nesvědomitost** (např. důkladný, pečlivý, vytrvalý, spolehlivý apod. versus lenivý, požitkářský, chaotický, nestabilní apod.),
4. **emoční stabilita/labilita** (např. klidný, vyrovnaný, duchapřítomný, dovedný, sebejistý apod. versus vznětlivý, labilní, úzkostlivý, zlostný apod.),
5. **Intelekt, kultura, otevřenost** ke zkušenosti (např. bystrý, inteligentní, logicky uvažující apod. versus omezený, neučenlivý, bez logiky apod.).

Dle výše uvedeného lze s určitou nadsázkou konstatovat, že lidé jsou „pětirozměrní“, přičemž každý rozměr je charakterizován dvěma protipóly. Říci ne, ať už se jedná o spolupracovníka, partnera či dokonce nadřízeného, není výrazem nezájmu či obavy z obtížnosti úkolu, ani projevem obtěžování. Jde pouze o výraz zdravého sebevědomí (jsou známy dispozice, kompetence, pravomoci a odpovědnosti) a vlastní sebeúcty (je známa kapacita, cíl a priority). Jak vyplývá z výsledků výzkumného šetření, ženy jsou v tomto ohledu více zneužitelné než muži, a to nejen v zaměstnání, ale i v rodině (plní více úkolů, než de facto musí).

Snaha neodmítnout a vyjít vstříc souvisí mj. s orientací vztahu k druhým lidem, která může být vyjádřena dvěma základními dimenzemi – viz Learyho schéma (Pauknerová a kol., 2006):

- **dominance – submise** (tendenci ovládat nebo být ovládán - osa y),
- **agresivita – afilience** (míru pozitivivity nebo negativivity v přístupu k ostatním lidem - osa x).

Každého jedince tak lze znázornit průsečíkem dvou souřadnic a tím jej charakterizovat jednou z osmi základních kategorií podle převažujících tendencí ve vztahu k druhým lidem – viz obrázek:

Obrázek: Learyho schéma – dimenze vztahů k druhým lidem



Schopnost říkat ne bude odlišná tak, jak odlišné jsou jednotlivé typy osobností s převahou uvedených osmi charakteristik:

1. autokratická osobnost (chování se vyznačuje mocí, silou a ambicemi, je dominantní; zřetelná schopnost říkat ne),
2. egocentrická osobnost (orientace na vlastní osobu, sebestřednost, spokojenost sama se sebou, nadřazenost; nemá problém říkat ne),
3. agresivní osobnost (studená striktnost, negativní agresivní projevy; vyhraněný projev odmítání),
4. podezřivavá osobnost (udržování psychologické vzdálenosti mezi sebou a ostatními, podezřivavý a kritický postoj k okolí jako předpoklad udržení emocionální stability; při narušení stability omezená schopnost říkat ne),
5. submisivní osobnost (skromnost, slabost, nejistota, citová rezervovanost; značný problém říkat ne),
6. hyperkonformní osobnost (obdiv k druhým, závislost, poddajnost, požadavky na radu a pomoc; omezená schopnost říkat ne),
7. hyperafiliantní osobnost (konvenční kooperativně přátelský přístup, extrovertované chování; při ohrožení volí odmítnutí),
8. hyperprotektivní osobnost (racionálnost, zralost, ohleduplnost, odpovědnost za druhé; odmítnutí na základě racionální úvahy).

10.4 Spokojenost v souvislostech time managementu

Obecně lze považovat spokojenost za pozitivní stav ducha a vidění světa (Paulík, 1998). Tento stav má zcela individuální a subjektivní charakter a může být totožný pro objektivně odlišné okolnosti, nebo naopak zcela odlišný za objektivně identických okolností. Neznamena to ovšem, že prožitek spokojenosti není závislý na vnějším okolí (Eger, 2006). Ve školním prostředí to znamená, že spokojenost rodičů žáků a žáků samých se promítá do spokojenosti jak managementu školy, tak řadových pedagogů. Dílčím – ne však nepodstatným - projevem spokojenosti je spokojenost pracovní, kterou lze považovat za výrazný motivační činitel v pracovní aktivitě člověka.

Výzkumy zabývající se pracovní spokojeností prokázaly její nepřímý vliv na pracovní výkon (spokojenost negativně koreluje s absencí, fluktuací a pracovními úrazy, např. Matoušková, Spurný, 2008). Spokojenost pak může být příčinou výkonu, stejně tak jako výkon může být příčinou spokojenosti. Na výkon a spokojenost má vliv celá řada dalších faktorů, životní filozofie počínaje a např. chováním vedoucího pracovníka konče. Bedrnová a Nový (2009) připisují v této souvislosti výrazný vliv prožívané nespokojenosti na snižování pracovní motivace. Nízký práh motivace však může být provázen i spokojeností pracovníků, která vyvěrá z nízké úrovně nároků na sebe sama. Tato příčina spokojenosti je z hlediska řízení neakceptovatelná a je chybou, pokud k ní v praxi dochází.

Mezi autory nepanuje shoda o tom, které faktory jsou pro pracovní spokojenost či nespokojenost zásadní. Příkladem budiž např. dílčí výstup prvního výzkumného šetření (viz graf 1) ve srovnání se závěry, ke kterým došla Prašilová (2006). Ta uvádí jako významné faktory nespokojenosti v podmínkách škol zejména:

- školní politikaření, tj. soutěžení o moc, zdroje, postup, vliv apod.,
- rozporná a mnohdy i protichůdná očekávání, tj. vysílání rozporuplných signálů ze strany vedení,
- neproduktivní porady,
- pokrytectví ze strany vedení,
- utajování či zadržování informací,
- nízkou kvalitu i tempo práce zaměstnanců a vedení školy,
- neustálé a neúčelné změny, často na poslední chvíli.

Ololube (2006) považuje potřebu pracovní spokojenosti za zcela zásadní pro výkon učitelské profese i osobnosti učitele, neboť dává základní impulz pro pozitivní působení na rozvoj žáků již samotnou realizací sebe sama v této oblasti. K podobným závěrům dospěli i další autoři (např. Shaari, Yaakub, Hashim, 2002), kteří dávají do přímé souvislosti vyšší míru zodpovědnosti a svědomitosti s vyšší motivací k výkonu a se spokojeností z něj. Spokojení pracovníci pak vnímají subjektivně nižší míru zátěže, než je tomu při srovnatelných podmínkách u pracovníků nespokojených, což z nich činí pracovníky více ochotné.

Časový snímek dne patří mezi základní nástroje odhalování neefektivního hospodaření s časem. Nevyváženost v základních proporcích jako první upozorní na špatné řízení času a zpravidla i na disproporci plnění vzdálených cílů v konfrontaci s aktuální operativou. Charakteristickými symptomy špatného řízení času jsou např. neustále přetížený program (více než 55 hodin pracovního týdne, častá práce po večerech a víkendech, málo dovolené), stálé zpoždění s termíny, neplnění časových harmonogramů, nedostatečné řešení problémů do hloubky, strach delegovat nebo akceptovat iniciativu druhých, hašení denních krizí odčerpávající čas pro koncepční práci, neschopnost odmítnout na co už není kapacita, dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku, pocit, že situace není pod kontrolou (už nejde o řízení, pouze o reakce), perfekcionismus (příliš mnoho času je věnováno nepodstatným věcem), stres (převažuje *distres* nad *eustresem*), málo nebo žádný čas na rodinu, společenské události, zábavu a sport, chybí stanovené jasné priority v práci, odkládání úkolů, zvláště nepříjemných, nedostatečné řešení problémů do hloubky, dlouhá pracovní jednání, která nesměřují k výsledku, absence systému a pořádku ve věcech, neplánování pracovního dne, neustálá časová tíseň.

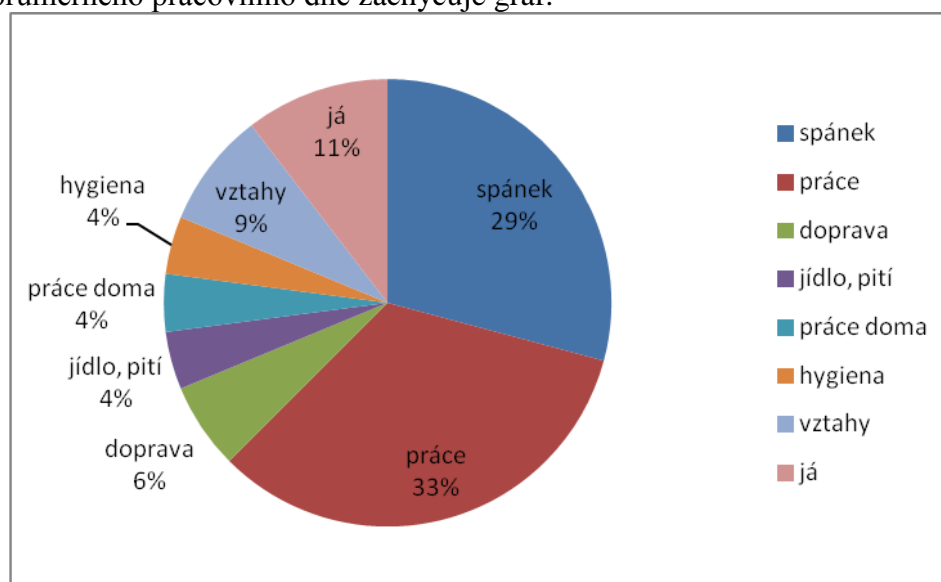
Požadavek efektivního hospodaření s časem je jako součást manažerských kompetencí vyžadován zejména u řídicích pracovníků. Prakticky ale zasahuje všechny pracovní pozice a je legitimní i v osobním životě. Učitel, „řídicí“ žáky v procesu edukace, je s tímto

požadavkem konfrontován každou vyučovací hodinu, každé pololetí a každý školní rok (Trojan, 2012). Svědčí o tom i výpovědi respondentů vynesené do grafu 34, které na vzorku respondentů odhalily jejich problémy při hospodaření a řízení pracovního i osobního času.

Spolu se symptomy neefektivního nakládání s časem bylo zjišťováno, zda a do jaké míry souvisí charakteristiky respondentů (A až N) vynesené do grafu 34 se způsobem řešení obtížných úkolů, které se jim nedaří jednoduše vyřešit. Teoretické přístupy vycházejí z metody 5D, která je postavena na strategii:

- **Divide** – rozdělit na menší části,
- **Delay** – odložit a řešit s odstupem času,
- **Delegate** – pověřit někoho, kdo může vykonat (a dokonce lépe),
- **Delete** – zrušit, pokud to dovoluje situace,
- give it a **Day** – věnovat se úkolu jeden celý den a pak rozhodnout o dalším postupu.

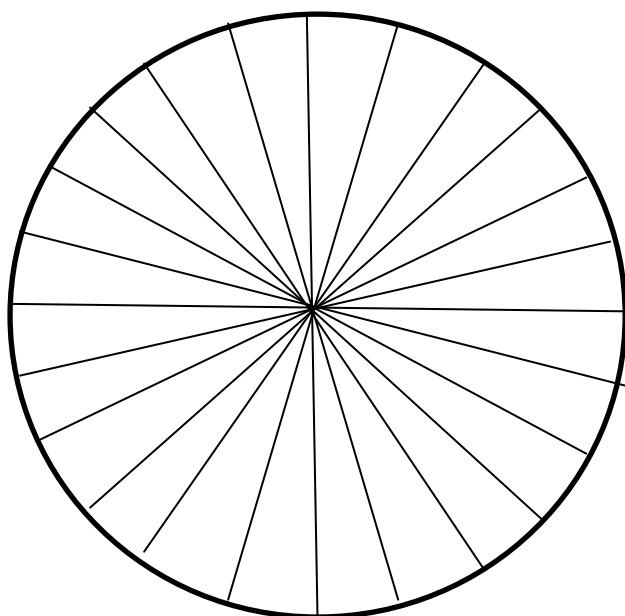
Při hospodaření s časem je nutné pracovat se snímkem pracovního dne. Model časového snímku průměrného pracovního dne zachycuje graf.



Dle výše uvedených doporučení by se v průměru pracovních dní měl zhruba pohybovat čas věnovaný spánku 7h, práci 8h, dopravě 1,5h, jídlu a pití 1h, práci v domácnosti 1h, hygieně 1 h, vztahům 2h a sama sobě 2,5h. Individuální odchylky od této struktury bude ovlivňovat řada faktorů (vnějších i vnitřních), např. odlišnosti města a vesnice, průmyslové či zemědělské lokality, závislost na veřejné dopravě, rodinný stav, počet dětí, finanční situace, ale i míra workholismu, pohlaví, vzdělání, životní styl, životní filozofie apod. Z výpovědí testovaného vzorku respondentů vzešel poněkud odlišný časový snímek průměrného pracovního dne, který nabízíme k osobní konfrontaci pracovníků působících ve školství

Cv.

Vymezte svůj snímek průměrného pracovního dne (za poslední půlrok) tak, aby bylo zřejmé, kde jsou vaše největší časové rezervy (kolik hodin věnujete spánku, hygieně, jídlu, nákupům, cestování/dopravě, zaměstnání, domácím pracím, rodině, sportu, kultuře, práci na PC, na zahradě, ...



Pojmy k zapamatování

Pokuste si zapamatovat a definovat následující pojmy:

Prokrastinace, Learyho schéma, big five, důležitost, naléhavost, neschopnost říkat ne, pracovní snímek dne, metoda 5D.



Kontrolní otázky a úkoly

4. Pokuste se o aplikaci metody 5D na konkrétním případě ze své praxe.
5. Aplikujte typologii úloh z hlediska efektivního nakládání s časem dle kritéria důležitost a naléhavost.
6. Proved'te analýzu své pracovního dne a vytvořte snímek průměrného pracovního dne.

Cv.

Ověřte svoji tendenci k odkládání úkolů a činností, které se pracovně i osobně před vámi objevují:

Test tendence k prokrastinaci

	To nej	Možná trochu Někdy.	To jsem já!
1. Tendence odkládat plnění úkolů je pro mě typická.	___	___	___
2. Mám některé povinnosti, které neplním.	___	___	___
3. Moje plány zůstávají pouze na papíře.	___	___	___
4. Nepříjemnostem se snažím vyhnout.	___	___	___
5. Říkám si: „Nic se nesmí uspěchat, bude lepší začít později.“	___	___	___
6. Některé věci začnu, ale nedokončím.	___	___	___
7. Stává se mi, že přijdu pozdě.	___	___	___
8. Odkládám začátek práce až za termín, kdy bych ještě vše stihnul v klidu a včas.	___	___	___
9. Daří se mi nalézt způsoby, jak si prodloužit deadliny.	___	___	___
10. Vymyslím výmluvy, které ospravedlní má zpoždění	___	___	___
11. Obtížná rozhodnutí odkládám.	___	___	___
12. Snažím se vyhnout nejistotě.	___	___	___
13. Potřebnou změnu životního stylu odkládám.	___	___	___
14. Můj pesimismus odkládání ještě více podněcuje.	___	___	___
15. Moje emoce ovlivňují, co dělám.	___	___	___
16. Můj partnerský vztah nikam nesměřuje.	___	___	___
17. Vyhýbám se věcem, které ve mně vzbuzují pocit frustrace.	___	___	___
18. Konflikty mě dokážou vykolejit.	___	___	___
19. Moje pochybnosti a strachy ochromují moje jednání	___	___	___
20. Když cítím obavy, snažím se tomu, co je vyvolává, vyhnout.	___	___	___

Součet počtu odpovědí „Možná trochu. Někdy.“ + „To jsem já!“ = _____

Přejato z: *Psychology Today* [online]. 2010 [cit. 2010-08-24]. A Procrastination Test to Uncover Procrastination Patterns. Dostupné z WWW: <<http://www.psychologytoday.com/blog/science-and-sensibility/201006/procrastination-test-uncover-procrastination-patterns>>.



Shrnutí

Efektivní hospodaření s časem je základním požadavkem kladeným jak na řadového tak na řídicího pracovníka. Všichni rozkládají v podstatě svůj dispoziční čas mezi uspokojování potřeb svého těla (životospráva, relaxace, aktivita,...), svých vztahů – pracovních a mimopracovních (rodina, přátelé, kolegové, zázemí,...), svého výkonu (kariéra, úspěch, peníze, majetek, ...) a smyslu svého života (seberealizace, víra, láska, filozofie,...). Časová dotace v rámci modelu rovnováhy je zcela individuální záležitostí, která vypovídá o osobnosti jako celku, o jejím přístupu ke světu i o vyznávaných hodnotách. Přesto nelze rozdělit nikdy více než sto procent daného času a tím i energie. Faktor tělo je přitom vnímáno jako jednota fyzické a psychické kondice, skrze níž jsou realizovány zbývající tři faktory. Statistiky dokazují, že zdraví člověka odráží – krom genetické výbavy – zejména dvě skutečnosti: životní styl (a to až ze 60 %) a životní prostředí (až z dalších 20 %). Zdraví je předpokladem fyzické a psychické rovnováhy a ta ovlivňuje zvládání stresu. Obvykle se rozlišují tři způsoby zvládání stresu, které mohou mít jak pasivní pozadí (přízpusobením se tlaku) tak aktivní pozadí (tlak je ovlivňován):

- zaměření na změnu nebo odstranění vnějších podmínek, vyvolávajících stres,
- zaměření na změnu vnitřní – na eliminaci či reinterpretaci negativních emocí,
- zaměření na změnu významu situace pro jedince – na přehodnocení situace.




Doporučená literatura a zdroje pro samostudium

EGER, L a kol. *Efektivní školský management*, Plzeň ZU 1998
VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelství reflexe vybraných otázek školského managementu II*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. 144 s. ISBN 978-80-7414-631-2



Použitá literatura a zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002.
KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Svědění našeho sebevědomí*. [online]. [citováno 2007-03-28] Dostupné na World Wide Web: <http://www.help24.cz/index.php?page=clanky&view=svedomi_naseho_sebevedomi>.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998.



TESAŘÍK, B. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Moderní řízení, XXXI, 1996, č.9, s. 76.