

Návrh studijních témat k předmětu Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností:

Návrh osnovy

1. *Sebepoznávání a poznávání druhých*

1.2 Sebereflexí k sebepoznávání

2. *Komunikační dovednosti*

2.1 *Neverbální komunikace*

2.2 *Verbální komunikace*

2.3 *Zásady správné argumentace*

2.4 *Prezentace*

2.5 *Asertivita jako strategie jednání*

3. *Osobnost vedoucího pracovníka*

3.1 *Image vedoucího pracovníka*

3.2 *Time management. Stres management*

4. *Pracovní motivace*

5. *Vedení lidí*

5.1 *Rozbor řídicích situací*

5.2 *Výběrové řízení*

6. *Vedení týmů*

6.1 *Pracovní porada jako nástroj přímé komunikace s lidmi*

6.2 *Týmová práce*

6.3 *Pravidla úspěšného jednání s lidmi*

7. *Trh práce a nezaměstnanost*

8. *Ekologické aspekty v práci manažera*

Řízení času (Time management)

Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.

Čas vstupuje do našich úvah poměrně pozdě, avšak o to razantněji jej musíme vzít v úvahu. Jde o důležitou, neobnovitelnou surovinu, zdroj, jehož cenu si uvědomíme zejména, když jej začíná být kritický nedostatek. Z hlediska péče o vlastní stabilitu je důležité rozložit čas do širšího portfolia činností, nejlépe takového, aby činnosti v jedné části spektra dobíjely baterie pro činnosti z částí jiných. Tuto podmínku například podporuje rozumné rozložení času mezi klidovou, osobní, rodinnou a pracovní sféru. V naší práci jsme se zaměřily především na oblast pracovní aktivity.

Pro efektivitu je důležité nepřidělovat čas činnostem jenom ve smyslu jeho množství, ale podle jeho kvality.

Některé vlivy na kvalitu našeho času lze jen obtížně předvídat (nástup nemoci nebo výpadek elektrického proudu), jiné mají víceméně pravidelný průběh a lze s nimi předem počítat. Negativní vlivy, které nám ve výkonu brání, nazýváme polykači času. Ty můžeme rozlišit na:

- Externí: návštěva, telefon, špatná komunikace, cestování
- Interní: předsudky, nedostatek disciplíny a plánování, nevhodná práce v nevhodnou dobu, upovídanost, nepořádek

Odstranit tyto „časozhrouty“ nám pomohou některé dále zmíněné principy time managementu.

Řízení času lze rozdělit do pěti základních funkcí:

1. Stanovení cílů

Cíle jsou hnací silou našeho jednání, motivátory, jež pohánějí naše aktivity. Slouží k soustředění sil na nejzávažnější věci.

Stanovit cíle znamená shrnout do jasných záměrů a formulovat potřeby, zájmy, přání nebo úkoly a své jednání a konání zaměřit na splnění těchto cílů. Jestliže si uvědomíme vlastní cíle, může to značně přispět k naší sebemotivaci.

Myšlení v cílech způsobuje, že i detaily jsou zaměřeny na jeden velký celek. Oproti tomu tradiční myšlení v rámci jednotlivých úkolů svádí k tomu, že se utápíme v detailech.

Proces stanovení cílů má tři fáze:

- Vyhledání cílů (Co chci?)
- Situační analýza (Co mohu?)
- Formulování cílů (Do čeho se konkrétně pustím?)

Stanovení cílů je nepřetržitý proces, protože žádný cíl nelze stanovit jednou provždy. Je také nezbytným předpokladem pro plánování, rozhodování a každodenní práci.

2. Plánování

Plánování v procesu řízení času znamená přípravu k realizaci cílů a rozvržení času. Pečlivějším plánováním můžeme snížit čas potřebný k realizaci a ušetříme čas i celkově (plánování = časový zisk). Dalšími výhodami jsou: rychlejší dosažení cíle, lepší přehled, dodržování termínů a odstranění stresu.

Základní pravidla:

- Plánování určitého časového období (roku, měsíce, týdne, dne) nesmí trvat déle, než činí 1% z plánovaného období.
- Naplánovat stačí jen část pracovní doby (cca 60%), zbytek ponecháme na nečekané a spontánní aktivity.
- Sestavíme plán aktivit pro příslušné období.
- Plánujeme nejlépe jen v rozsahu, který jsme schopni reálně splnit.
- Do plánů zahrnujeme jen dobu skutečně nezbytnou pro vyřešení úkolu, snažíme se jí nenadsazovat. Zkušenost totiž ukazuje, že danou činnost děláme zpravidla tak dlouho, kolik na ni máme času.
- Pro všechny činnosti stanovíme konečné termíny, které nás více donutí k sebekázni.
- Důležité je pružnost, neboť plány nedodržujeme kvůli sobě, ale kvůli dosažení svých cílů.

Poměrně jednoduchým přístupem k plánování je pětistupňová metoda SZVRZ. Pomáhá uspořádat denní režim, zabraňuje zapomínání, zlepšuje kontrolu a výkonnost a přináší i větší spokojenost a motivaci. Její jednotlivé body jsou:

Sestavení souhrnu úkolů

Zvážení délky trvání jednotlivých činností

Vyrovňovací čas pro nepředvídané události (Pravidlo 60:40)

Rozhodnutí o prioritách

Zpětná kontrola a přenesení nevyřízených úkolů do dalšího plánu

K úspěšnému plánování můžeme také využít plánovací kalendáře, počítačové programy v různých provedeních: Lotus Organizer, Starfish Sidekick, Microsoft Outlook atp. nebo osobní digitální zápisníky (PDA).

3. Rozhodování

Rozhodovat ve smyslu řízení času znamená stanovit cílené, jednoznačné priority. Ty pomáhají pracovat plánovitě, odstraňují zbytečný stres, zabraňují duplicitní práci a zamezují odchylnám od stanovených cílů.

K sestavení pořadí nejdůležitějších úkolů slouží více principů:

- Pravidlo 80:20 (Paretův¹⁾ princip): Ve 20% svého času splníme úkoly zajišťující kolem 80% nejdůležitějších výsledků, zatímco 80% času plníme jenom 20% výsledků. Dělejme pouze skutečně podstatné věci, protože méně je zde totiž rozhodně více.
- Analýza podle Eisenhowerova²⁾ principu, která dělí úkoly do čtyř skupin podle naléhavosti a důležitosti. Vyplývá z něj, že bychom se měli vyhýbat úkolům, které jsou jen velmi málo naléhavé a důležité. Je vhodná zvláště tehdy, když se musíme rychle rozhodnout.
- Stanovení priorit pomocí analýzy ABC (A = nejdůležitější úkoly, B = středně důležité, C = nedůležité), kde si úkoly seřadíme podle významu a dosáhneme tím úspěšných výsledků. Pro úkoly A je vhodné osobní řešení, pro úkoly B strategické plánování a úkoly C bychom se měli snažit zkracovat a škrtnat.

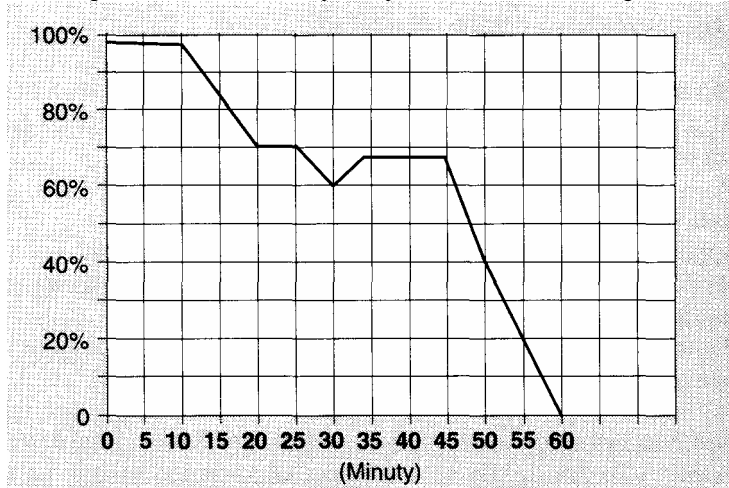
4. Realizace a organizace

Organizace a realizace jako funkce řízení času je metodické, systematické shrnutí aktivit a energií a jejich zaměření na stanovené cíle.

Musíme brát v úvahu, že výkonnost každého člověka během dne kolísá, a to se projevuje v jeho přirozeném rytmu. Obecně se hovoří o „ranních ptáčatech“ na jedné a o „nočňátkách“ na straně druhé.

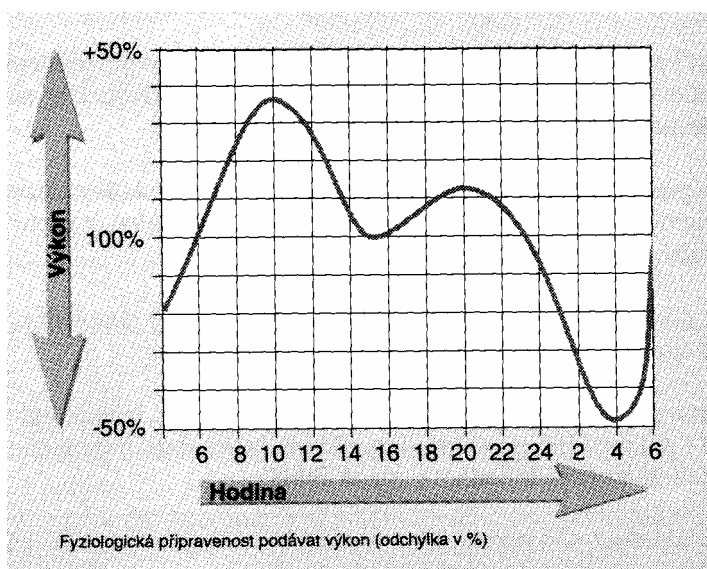
Ti první dokážou obzvláště dobře pracovat ráno, o to unavenější jsou ovšem odpoledne. Ti druzí se dostávají do tempa až pozdě dopoledne, pracují až do večera. Proto je obzvláště nutné najít si svůj osobní styl.

Pro kvalitní výkon jsou také důležité krátké, ale pravidelné přestávky. Aby měly správný vzpružující účinek, je vhodné ji udělat dříve, než začne klesat pozornost. Po každé pracovní hodině by tedy měla následovat pěti až desetiminutová pauza.



Obr. 1. Hodnoty koncentrace v průběhu 60 minut

Absolutní výkonnostní maximum a minimum je individuálně rozdílné, nicméně všem jsou společné procentuální rytmické výkyvy. Výkonnostní vrchol nastává dopoledne, kdy aktivně pracuje žaludek, slinivka, slezina a srdce. Této úrovni už organismus podruhé nedosáhne, proto musíme začínat úkoly A. Výkonnostní minimum se dostavuje po obědě, kdy aktivně pracuje tenké střevo (úkoly C).



Obr. 2. Výkonnostní křivka

5. Kontrola

Poslední funkcí řízení času je kontrola. Kontroly výsledku slouží ke zdokonalení, v ideálním případě optimalizaci procesu řízení času. Ukazují, zda bylo dosaženo stanovených cílů, popř. je-li třeba provést odpovídající korektury. Kontroly navíc umožňují zvýšit pracovní motivaci (prožitky úspěchu) a vyvolávají nové otázky a problémy. Kontrolu výsledku z hlediska dosažení cílů (kontroly cílů) musíme provést

po vyřízení určitého úkolu (konečná kontrola). U náročnějších úkolů a projektů by se navíc měly provádět průběžné kontroly v různých mezistupních realizace (mezikontroly).

6. Komunikace

Komunikace je výměna informací. Způsob, kterým zpracováváme informace by měl být systematický, uspořádaný a zaměřený.

Jednou z metod pomáhajících efektivně zvládnout přival informací, je racionální čtení. Různé techniky této metody lze rozdělit na postupy předcházející čtení, při čtení a po něm. Pro přípravu je nutné především efektivně vybírat text a rozhodovat se, zda vůbec něco budeme číst. Samotné čtení by se pak mělo řídit těmito pravidly:

- Zaměříme se na to jaké informace chceme z textu získat. Vhodné je např. vytvoření seznamu otázek, na které si chceme četbou odpovědět.
- Měli bychom se seznámit nejen s titulem a podtitulem knihy, ale stručně i s údaji v obsahu, na přebalu či resumé.
- Při čtení vynecháváme okrajové poznámky, dodatky, zdlouhavé popisy a místa, kde se autor odchyluje od tématu.
- K rychlé orientaci v textu nám napomáhají také snadno rozlišitelné nadpisy, podtržené pasáže či tabulky.
- Dalšími signály pro pečlivé čtení jsou slova jako *obzvláště*, *tudíž*, *proto* aj. (uvozující vysvětlující myšlenku), *také*, *rovněž*, *mimoto* atd. (zdůrazňující předešlou myšlenku) či *ale*, *avšak*, *ačkoli*, *nicméně* aj. (naznačující změnu myšlenkového proudu).
- U různých druhů textu je nutné brát v úvahu jejich specifickou konstrukci. *Novinové zprávy* obsahují nejdůležitější informace na začátku. *Komentáře* naopak nesou klíčové informace na konci. *Odborné stati* obsahují v úvodu popis problematiky, v hlavní části způsob řešení a v závěru shrnutí a perspektivy.

Tyto čtecí metody pomáhají zvýšit rychlost našeho čtení. Bez nácviku dosáhne dospělý člověk v průměru 200 až 250 slov za minutu. Po zvládnutí příslušných čtecích technik se rychlost může zvýšit až na 400 až 500 slov za minutu. Dále si cvičíme koncentraci a schopnost porozumět obsahu textu a zapamatovat si ho.

Data z textu si lépe osvojíme pokud důležitá místa v textu zvýrazníme nebo si pořídíme výpisky. To také usnadní i druhé čtení.

Jako shrnující přehled racionálního čtení mohou platit zásady metody SQ 3R:

- Survey – získat přehled
- Question – klást otázky
- Read – číst
- Recite – rekapitulovat
- Review – opakovat

Dodržování těchto zásad time managementu pomáhá při efektivním řešení problémů.

Na produktivitu práce má ale také vliv naše pracovní prostředí. Ideální pracovní prostředí navrhuje ergonomika, věda o zákonitostech lidské práce. Její hlavní zásadou je docílit uspořádání nábytku a vybavení tak, aby zajišťovalo maximální bezpečí, pohodlí a produktivitu. Proto se preferují stabilní židle s nastavitelnou polohou sedala i opěradel a stoly umožňující přizpůsobení výšky. Nutností je i kvalitní osvětlení vycházející z podmínek okolí. Pro efektivní práci je nezbytný také pořádek na pracovním stole.

Na závěr uvádíme některé špatné pracovní návyky a návrhy na jejich řešení:

- Při absenci cílů, priorit či denních plánů nám pomáhá zlepšení plánování
- Snaha udělat příliš věcí najednou má také negativní důsledky, proto bychom měli lépe formulovat cíle a zaměřit se především na podstatné úkoly.
- Nerozhodnost, jejíž příčinou může být strach z chyb nebo chybějící motivace, lze odstranit užitím některé z rozhodovacích technik.
- Spěch a netrpělivost zlikvidujeme lepším rozvržením času a pečlivým plněním cílů.
- Neschopnost říct ne také zamezuje optimálnímu řešení problémů, proto bychom si měli osvojit základní teze asertivního chování.
- Nedostatky plynoucími z přeplněného psacího stolu a osobní dezorganizace se zabývá již výše zmíněná ergonomika.

Čas je nejdrahocennější statek, který vůbec máme. Jeho efektivním využíváním vyřešíme mnoho úkolů, zbavíme se stresu a vytvoříme si nový životní styl. Proto je třeba důsledně plánovat čas a používat efektivní pracovní metody.

Poznámky:

- 1) Vilfredo Pareto (1848 – 1923) byl italský ekonom, sociolog a politolog. Je zakladatelem teorie elit, v ekonomii propracoval teorii tržní rovnováhy na základě principu dokonalé konkurence a položil základy ekonomie blahobytu. Vycházel z analýzy lidských činností, které dělil na logické a mimologické; druhý typ činností podle něj výrazně převládá a vyznačuje se tím, že cíle a zvolené prostředky si neodpovídají.
- 2) Dwight David Eisenhower (1890 – 1969) byl americký politik a generál. Účastnil se 1. i 2. světové války. V letech 1952 a 1960 byl jako kandidát republikánské strany zvolen prezidentem USA.

Obrázky:

Obr. 1.: Seiwert, L. J.: Čas jsou peníze. Management Press, Praha 1995. S. 168.

Obr. 2.: Seiwert, L. J.: Čas jsou peníze. Management Press, Praha 1995. S. 178.

Použitá literatura:

Caunt, J.: Time management - jak hospodařit s časem. Computer Press, Praha 2001.

Plamínek, J.: Sebeřízení. Grada Publishing, Praha 2004.

Seiwert, L. J.: Čas jsou peníze. Management Press, Praha 1995.

Průběžné hodnocení pracovníka

Průběžné hodnocení pracovníka se označuje jako neformální hodnocení. Je to hodnocení v každodenním interpersonálním kontaktu. V praxi tvoří jednotu s hodnocením formálním, které na něm staví.

V případě hodnocení pracovníků lze tedy rozlišit dvě jeho podoby:

1. **Neformální hodnocení** – Jde o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Má příležitostnou povahu a je založeno na subjektivních dojmech a pocitech hodnotitele, spíše než na objektivním výsledku práce či chování pracovníka. Jde o běžnou součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální

hodnocení většinou nebývá nijak zaznamenáváno. Jen málokdy bývá příčinou personálního rozhodnutí.

2. **Formální hodnocení** – Toto hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické a jeho hlavními znaky jsou plánovitost a systematická. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do personálních dokumentů pracovníků

Průběžné hodnocení(neformální) je předpokladem pro hodnocení formální

Důležité pro periodicky prováděné systematické hodnotící pohovory je mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Není dobré spoléhat na paměť, někteří pracovníci odmítnou akceptovat nekonkrétní výhrady k svému pracovnímu chování („bylo to někdy...“). Znamená to bohužel nepopulární evidenci skutečností související s pracovníkovým výkonem a chováním. Negativní obraz „černého sešitu“ je možno snížit především tím, že se samozřejmě registrují i pozitivní skutečnosti ve prospěch pracovníka.

Definice hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

1. zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
2. sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
3. hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

V této definici je implicitně zakotvena určitá systematická, která by mohla utvářet dojem, že se jedná o hodnocení formální. Při bližším pohledu je ovšem patrné, že každý vedoucí pracovník provádí průběžně všechny uvedené body hodnocení, a to průběžně podle potřeb situace a momentálního výkonu pracovníka. Chybí zde ovšem systematická a objektivita, také často i kvalita sdělení výsledků. Cholerický šéf může v pracovníkovi vzbudit spíše úzkost a tím i snížení výkonu, než skutečnou nápravu chyb. Tomuto by se měl hodnotitel, který hodnotí systematicky, umět vyhnout. Pak může být hodnocení účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Nelze ovšem tvrdit, že by neformální hodnocení bylo vždy horší, záleží pouze více na osobnosti hodnotitele.

V Angličtině je popsána činnost označena jako hodnocení pracovního výkonu, výkon je zde však chápán v širším smyslu slova. Podle Koubka(2002) je zde výkon pojímán jako „jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti mající vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává“.

Cíle hodnocení

Posláním hodnocení je znát a racionálně využít profesionální kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování jejich práce. Shrnu-li to do několika bodů, pak je hodnocení důležité pro:

- kvalifikované posouzení předpokladů zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi,
- jmenování do vyšších funkcí,
- změnu pracovního zařazení,
- zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikace,
- ukončení pracovního poměru.

Tyto kategorie platí převážně pro formální hodnocení, i když pravděpodobně záleží i na dalších faktorech, například velikosti firmy, v jaké míře se mohou uplatnit i v hodnocení neformálním. Hlavním cílem neformálního hodnocení je pracovníka motivovat. Je dobré hodnotit tak, aby hodnocení nevyvolávalo obavy a averzi hodnocených pracovníků.

Při evaluaci se u hodnoceného pracovníka obvykle zaměřujeme na tyto charakteristiky:

- **hodnocení pracovní role** – kvantita a kvalita plnění úkolů, umění vést spolupracovníky, odborná způsobilost pro výkon pracovní role, manažerské schopnosti,
- **chování v průběhu pracovního procesu** – obětavost, iniciativa, disciplína, úroveň absence, sklon k alkoholismu a závislosti na drogách, vztah k pracovnímu kolektivu,
- **osobní a charakterové rysy** – čestnost, svědomitost, poctivost, způsob vystupování, loajalita vůči organizaci,
- **perspektivnost pro organizaci** – hledisko věku, odbornosti, nahraditelnost, zájem spojovat svou pracovní kariéru s organizací.

Kdo hodnotí pracovníky?

Tato zdánlivě jednoduchá otázka nemá zcela jednoznačnou odpověď. **Většinou se uvádí, že pracovníka by měl hodnotit jeho bezprostřední nadřízený.** Ten hraje klíčovou roli jak u neformálního, tak i formálního hodnocení. Bezprostřední nadřízený provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede rozhovor s hodnoceným pracovníkem a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Výhodou bezprostředního nadřízeného je to, že zná (nebo by měl znát) detailně jak hodnoceného pracovníka, tak jeho pracovní klima. Tento popsany způsob však není jediným možným způsobem hodnocení. To mohou provádět i další osoby. Stručně se zmiňme o některých z nich:

- **nadřízený bezprostředního nadřízeného** – může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel bezprostředního nadřízeného,
- **hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru**
- **hodnocení nezávislým externím hodnotitelem** – používá se k hodnocení specifických aspektů činnosti pracovníka (např. hodnocení psychologa),
- **hodnocení klientem či jeho zástupcem** – zde je nebezpečí v tom, že se vyskytuje častěji hodnocení záporné, kladné hodnocení je omezeno,
- **hodnocení spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků** – bývá přijatelně spolehlivé, neboť spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon, bývá také pro hodnoceného přijatelnější, spolupracovníci se však jen málo chtějí v tomto hodnocení angažovat,

- **hodnocení podřízeným** – málo používané, spíše zaměřené na pracovní chování nadřízeného, problematikou zůstává kompetence podřízených k hodnocení a jejich častá tendence (snaha zalíbit se nebo naopak pomstít nadřízenému),
- **sebehodnocení** – vzrůstá jeho význam a používání, slouží také jeho příprava na hodnotící rozhovor např. s nadřízeným. Problematické je, zda člověk dokáže objektivně hodnotit sám sebe (tendence vidět sám sebe pozitivněji nebo naopak negativněji), je přesto velmi důležité,
- **týmové hodnocení** – slouží k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení, hodnotící tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků a např. psychologa,
- **assessment centre** – u nás málo používaný způsob hodnocení, který se používá pro vrcholový management, jde vlastně o diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jde o komplexní hodnocení s minimalizovaným vlivem lidského faktoru.
- **Ostatní veřejnost** – pouze ve výjimečných případech

Chyby v hodnocení

Při hodnocení pracovníků hraje velkou roli osobnost hodnotitele. Vliv osobnosti hodnotitele je u neformálního hodnocení ještě významnější, než u hodnocení formálního. Je zde tedy velké **nebezpečí subjektivismu**, kterému se lze částečně vyhnout u hodnocení formálního, velmi obtížně však u neformálního, protože nejsou stanoveny přesné postupy, jak subjektivismus minimalizovat. Následující chyby jsou uváděny pro formální hodnocení, většina z nich se však může (někdy i ve větší míře) vyskytnout u neformálního.

- **Přílišná shovívavost** – při hodnocení jsou hodnocení pracovníci výrazně koncentrováni na pozitivní konec hodnotící stupnice. Z důvodu optimističtější prezentace školy ředitel nadhodnocuje výkony svých pracovníků.
- **Přílišná přísnost** – opačný případ než případ výše.
- **Tendence k průměru** – hodnocení pracovníků “jen” střední částí stupnice, a tím vyvarování se kladných či záporných hodnocení. Nadřízený může tedy například hodnotit všechny pracovníky velmi podobně, aby nedocházelo k rozporům.
- **Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek** – zde platí ono známé “podle sebe vidím tebe” (u hodnocených pracovníků hodnotím kladně ty přístupy, které sám preferuji).
- **Tendence nechat se ovlivnit při hodnocení svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky** - např. hodnocení může být ovlivněno negativními předsudky, které má hodnotitel k příslušníkům určitých minorit, a tím i snižovat hodnotu výkonu pracovníka.
- **Haló efekt** - hodnotitel se nechá při hodnocení unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vzhled) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.
- **Přihlížení k určitým jevům** – k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, k známostem a příbuzenství, politické či etnické příslušnosti, pohlaví. Nadřízený může např. lépe hodnotit ty své pracovníky, o kterých ví, že jsou nakloněni stejné politické straně jako on. Diskriminace na základě pohlaví je u nás velmi častá, z čehož potom vyplývají i rozdíly průměrných platů mužů a žen jak celkově, tak i v jednotlivých odvětvích. To může pak zpětně podporovat např. stereotyp mužů jako živitelů

domácnosti, čímž je zase zpětně podporována diskriminace. Problematické v ČR je rovněž přihlížení k romskému původu.

- **Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení** – např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků.

Literatura:

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky [Management Press, 2001]*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001.

Koubek, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000.

Delegování úkolů

Participace a delegování v řízení (podle Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha 1994 - oddíl II, kapitola 3.2)

McGregorova teorie XY

Podle teorie X mají lidé většinou tendenci se práci vyhýbat, jsou od přírody pohodlní a je třeba je podněcovat, kontrolovat a podle potřeby postihovat. Teorie X zdůrazňuje ve výkonu řídicí funkce potřebu manipulativního přístupu. Na člověka nahlíží jako na pudového živočicha, jehož povaze je vlastní zlo a kterého motivuje moc nebo síla. Za základní formu lidských vztahů považuje soutěživost. Rozhodující sociální jednotkou je podle ní jednotlivec. Přístup a postoj člověka k člověku nejreálněji vyjadřuje nedůvěra a pesimismus.

Teorie Y zdůrazňuje orientaci na aktivitu člověka podmíněnou jeho potřebami. Člověka považuje za seberegulující se bytost, jejíž povaze je vlastní dobro a kterou motivuje vědomí lidství a dobrovolné spolupráce. Podle teorie Y jsou pracovníci zpravidla orientováni na práci, vedeni potřebou seberealizace, schopni pracovat poměrně samostatně, spokojí se s rámcovými pokyny, pracují rádi a dobře, stačí je chválit. Základní formou lidských vztahů je kooperace. Rozhodující sociální jednotku představuje základní (primární) skupina. Přístup a postoj člověka k člověku nejreálněji vyjadřuje důvěra a optimismus.

Určitou korekci nabízí teorie Z, která zdůrazňuje orientaci na racionální hodnotový systém a smysl pro odpovědnost člověka, kterého považuje za bytost mající vůli a schopnou se rozhodovat. Člověk je přístupem dobru i zlu. K jednání ho nutí situace a usměrňuje ho rozum. Vzájemné vztahy mezi lidmi jsou také rozhodující sociální jednotkou. Přístup a postoj člověka k člověku vyjadřuje objektivismus.

V duchu teorie X postupují tzv. technokraté – v podstatě neberou v úvahu vývoj sociální reality ani vývoj jednotlivců v čase. Reagují na jednotlivce a sociální skupiny stále stejně, v duchu jednou již přijatého postoje. Mají tendenci redukovat složitost člověka na jeho vidění přes filtr nepříznivých vlastností, přičemž tento jejich pohled bývá častěji podmíněn i málo odpovídající interpretací celkové sociální situace. Tento princip vedení lidí může mít úspěch při práci s málo vyspělými pracovníky. Naopak odpovědné a zralé pracovníky tento styl vedení nezíská, ba dokonce vede k jejich ztrátě.

Opačný přístup – dle teorie Y – nemá jako jediný výchozí princip vedení lidí velkou naději na úspěch. Vysvětlení podává tzv. Argyrisovo pojetí (1957), které vidí pracovníky na určitém kontinuu nezralosti – zralosti. Opírá se o studium vývoje od dětství do dospělosti – člověk podle něj přechází ze stavu pasivity do stavu aktivity, ze stavu závislosti na okolí do stavu

relativní nezávislosti na něm, ze situace, kdy má k dispozici jen malý rejstřík prostředků jednání, do situace, kdy již ovládá mnoho konkrétních praktických forem jednání. Člověk se dále dostává ze stadia povrchních zájmů do stadia menšího množství zájmů hlubších, od krátkých časových horizontů spěje k perspektivnějším a dlouhodobým, od nedostatku sebeuvědomění k jasnému sebeuvědomění a sebekontrolě. Tento vývoj potřebuje větší časový prostor, ale jelikož se často stává, že neprobíhá tak, jak by měl, zůstává řada lidí ve stadiu relativně malé zralosti ještě i poté, kdy již nastoupila do pracovního procesu.

U řídicího pracovníka je nutné, aby chápal složitost lidské individuality, aby uměl respektovat jedinečnost každého pracovníka a aby vždy volil individuálně účinné přístupy ovlivňování. Řídicím pracovníkům, kteří se svou řídicí činností teprve začínají a potýkají se s řadou problémů, obvykle slouží k překonání obtíží určité modelové typologické přístupy (např. Maslowova hierarchie lidských potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace), jež zpřístupňují poznání složité psychologické reality přijatelnější a méně náročnou formou.

Z hlediska stylu vedení rozlišujeme dva extrémní přístupy – autoritativní (autokratický) a kooperativní (participativní). Likert (1972) dále člení tyto přístupy na:

- styl vykořisťovatelsky autoritářský (je nejméně vhodný)
- styl benevolentně autoritářský
- styl poradensko participativní
- styl kooperativně participativní

Relativně optimální je styl participativní. Charakterizují ho zejména:

- značná otevřenost systému
- decentralizace
- výrazná účast pracovní skupiny na stanovení cílů
- podíl pracovníků na zadávání pracovních úkolů
- účast na kontrole průběhu a výsledků práce
- vysoká obeznámenost pracovníků s principy odměňování
- zřetelně definované konkrétní podmínky odměňování

Participativní strategie nemusí však být považována za optimum dosažitelné v řízení. Začíná se dokonce ukazovat, že v některých případech má kolektivní úsilí určité nedostatky (např. spočívající v chybně pochopených demokratizačních principech, kdy participace není podmíněna zralostí řízených pracovníků). Za těchto okolností je obměna stylu řízení v závislosti na vývoji řízeného subjektu nezbytnou podmínkou. Klade však zvýšené nároky na osobu řídicího pracovníka v celém rozsahu jeho osobnostních předpokladů a navíc ve vztahu k měnící se realitě. Chybou často je, že se uvedené problémy řeší zkratkovitě: např. změnou osoby řídicího pracovníka bez ohledu na kvality jeho nástupce, resp. bez nezbytných zásahů do řad pracovníků řízených, z nichž mnohdy nepříznivé sociální klima vytvářejí zejména ti, kteří nejsou pro podnik přínosem. Uvedené problémy lze řešit jen důsledným objektivním přístupem na základě správně stanovených odměn a postihů.

V budoucnosti lze očekávat, že participativní strategii nahradí strategie delegování se zvyšujícím se důrazem na individuální podíl jednotlivých pracovníků působících značně autonomně, s vysokou mírou pravomoci a odpovědnosti. Ty jsou doplněny specifickými formami neformální týmové spolupráce, organizované za účelem řešení konkrétních problémů a vznikající na bázi dobrovolnosti, zájmu o řešený problém a vysoké míry zralosti a kooperativnosti jednotlivých subjektů.

Principy strategie delegování nejsou zatím teoreticky propracovány, do určité míry se jimi zabývají Blanchard a Hersey. Ukazuje se, že při tomto stylu vedení není nutno pracovníkům nařizovat, ani je přesvědčovat, resp. je vtahovat do participace v řízení. Ta se stává samozřejmostí v závislosti na vysoké míře zralosti jednotlivců. Řídící pracovník může pak úkolovou orientaci víceméně vypustit a věnovat se péči o doladování existující, rovněž poměrně vysoké úrovně sociálních vztahů. Strategie delegování se uplatňuje v systému malých divizních jednotek. Ty jsou tvořeny přibližně třemi pracovníky, kteří realizují v podstatě samostatnou činnost a mají vysokou míru pravomoci a odpovědnosti a řeší autonomně specifický okruh problémů. Předpokladem uplatnění strategie delegování v praxi je vytvoření podmínek pro to, aby vznikly ad hoc tvořené a neformálně organizované týmy tvořené zralými pracovníky schopnými pracovat samostatně a současně těsně a účinně a ochotnými spolupracovat. Důležité přitom je i podněcování seberealizačních aktivit pracovníků zaměřených na rozvoj jejich profesionality, tvořivosti, sociální orientace, interakčních a komunikačních dovedností i celkové psychické a fyzické kondice. K tomu je nutno se zaměřit na následující oblasti:

- přizpůsobování a přípravování jedince k pracovnímu zařazení v průběhu všeobecně vzdělávací přípravy (vedení žáků ZŠ, aby byli schopni střízlivě hodnotit perspektivy své profesní orientace)
- přípravování a přizpůsobování jedince na pracovní zařazení v průběhu odborné profesní průpravy (důraz na výběr a počáteční období vlastního profesního zařazení, a to dle individuálních předpokladů jedince, zvyšování odbornosti)
- zajišťování souladu mezi předpoklady pracovníka a požadavky pracovního zařazení (důraz při výběru a rozmisťování pracovníků, kritéria hodnocení, perspektivy dalšího pracovního postupu a růstu)
- přizpůsobování pracovníka společenským podmínkám pracovního zařazení a skupině spolupracovníků (podmínky pracovního zařazení mají v podstatě odpovídat osobním normám, aspiracím a cílům pracovníka)
- zajišťování souladu mezi objektivními podmínkami práce a možnostmi pracovníka (úprava výrobního zařízení, pracovního prostředí a podmínek práce s ohledem na psychofyzilogické limity pracovníka, stanovení spolehlivosti pracovního výkonu člověka)
- zajišťování souladu mezi požadavky na pracovní výkon a možnostmi pracovníka (důraz na úpravu a organizaci pracovního výkonu v průběhu směny s ohledem na ekonomické parametry i subjektivní podmínky – mimořádné situace, indispozice pracovníka)
- zajišťování souladu mezi pracovníkem a mimopracovním režimem (politika sociální oblasti)
- zajišťování připravenosti pracovníka zvládat změny v pracovním zařazení (překonávání navykklých a osvědčených stereotypů v práci, které neodpovídají novým podmínkám, důraz na odbornou a motivační připravenost pracovníků při zvládání proměn podniku)
- ovlivňování mimopracovního společenského zařazení s ohledem na výkonnost a spokojenost lidí v práci (soustavné společenské a morální ovlivňování členů podnikového pracovního kolektivu vzhledem k úkolům podniku, důraz na vážnost podniku v očích zaměstnanců a míru jejich identifikace s prací, profesí a podnikem)
- překonávání zátěžových nebo krizových situací v osobním prožívání pracovníků (důraz na tvorbu možností osobního poradenského kontaktu pracovníků s reprezentantem podniku – podnikový psycholog či právník, závodní lékař, personalista apod.)

V praxi je delegování zatím nejčastěji chápáno jako pověřování pracovníků úkoly, které mají být splněny v potřebném množství a kvalitě a při optimálním využití všech zdrojů. Pověření pracovníka úkolem je doprovázeno i předáním nezbytné odpovědnosti a pravomoci. To však neznamená, že by za splnění tohoto úkolu přestal být zodpovědný řídicí pracovník. Jde hlavně o to, aby na každém pracovišti byly úkoly jednoznačně rozděleny a zadány konkrétním jednotlivcům v celém rozsahu, přičemž řídicímu pracovníkovi zůstává právo a povinnost kontroly. Úkoly, které je třeba řešit, mohou spadat do několika okruhů:

- a) úkoly, které řídicí pracovník musí řešit sám (stanovení základních cílů, přijímání a propouštění pracovníků, základní rozpočty a platové záležitosti, pohovory s lidmi, jejich hodnocení apod. Mohou sem patřit i úkoly, které řídicí pracovník přiděluje řízeným pracovníkům jen v časové tísní, a také komplexní úkoly vyžadující koordinaci z jeho strany.)
- b) úkoly, které řídicí pracovník může delegovat (jedná se o úkoly, pro něž má řídicí pracovník nejlepší předpoklady a zkušenosti, ovšem z důvodu zajištění růstu kompetentnosti pracovníků podniku je deleguje na jednotlivce. V tomto jednání je patrná převažující orientace na budoucnost podniku a rozvoj pracovního potenciálu jednotlivých pracovníků.)
- c) úkoly, které řídicí pracovník má delegovat (jde o úkoly, jež mohou pracovníci kvalitně vyřešit bez účasti řídicího pracovníka či v době jeho nepřítomnosti. Pracovníci pro ně mají dostatek informací a pokynů.)
- d) úkoly, které řídicí pracovník musí delegovat (dílní úkoly, jež snadno vykoná kdokoliv, příp. rychleji a lépe)

Výhody delegování spočívají v rostoucí kompetenci pracovníků, jejich neustálém rozvoji, přiměřeném rozdělování úkolů a jejich snadnějším plnění, ve zvýšení odpovědnosti za práci a tím i spokojenosti pracovníků a celkové míry jejich angažovanosti, dále v postupném růstu produktivity a kvality práce a v neustálém zkvalitňování kvalifikačních předpokladů řídicích pracovníků.

Jako překážky při delegování se často objevují obavy řídicích pracovníků o ztrátu prestiže, setrvačnost jejich myšlení, nejistota v tom, co má být delegováno, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti, resp. o nekompetentnosti řízených pracovníků, pohodlnost, neochota překonat zaběhané způsoby práce apod. U řízených pracovníků se zase můžeme setkat s obavou převzít zodpovědnost, s pohodlností, neochotou zvýšit pracovní úsilí, strachem z nezdaru, nedostatkem sebedůvěry, malým přehledem, obavami o zvýšení pracovního zatížení apod.

Jako základ úspěšného delegování lze vymezit podmínky nezbytné a dále podmínky rozvíjející. Za nezbytné podmínky je třeba považovat vymezení toho, co má být uděláno (přesná specifikace úkolu se znalostí výchozího stavu a předpokládaného stavu konečného). Dále je třeba vymezit, kdo je zodpovědný, přičemž tato zodpovědnost může mít různou míru (od naprosté samostatnosti při řešení úkolu až po situace, kdy konečná rozhodnutí dělá řídicí pracovník). Rovněž je nutné pracovníkům vysvětlit, proč je třeba úkol zajistit, jak má být proveden a kdy má být splněn. Za podmínky rozvíjející lze považovat takový přístup řídicího pracovníka k delegování, jenž charakterizuje projevená důvěra, akceptování chyb a omylů, posilování sebedůvěry pracovníků, pozitivní zpětná vazba a celkově pružná reakce řídicích pracovníků.

Užité prameny:

PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE V ŘÍZENÍ FIRMY (Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku), Bedrnová, E., Nový, I., Nakladatelství Prospektrum, Praha 1994.

- kapitola 3.2: Participace a delegování v řízení

PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE ŘÍZENÍ, Bedrnová, E., Nový, I., a kol., Management Press, Praha 2002.

- kapitola 3.6: Práce vedoucího s jednotlivci a skupinou v pracovním procesu
- podkapitola 3.6.3: Zázemí a praktická realizace delegování

Horizontální a vertikální komunikace v organizaci

KOMUNIKACE

Komunikace zajišťuje vnitřní fungování organizace, ale je nezbytná také pro zajištění kontaktů s vnějším prostředím. V této práci se budeme zabývat komunikací uvnitř organizace, a to komunikací formální i neformální v horizontální a vertikální rovině. Proces komunikace v organizaci probíhá podle určitých modelů, které jsou dány charakterem stylu vedení.

Komunikace mezi 2 a více lidmi je dialog. Dialog zaměřený na řešení problému je diskuse.

Sociální komunikace

Nechceme se v této práci zabývat obecně tématem komunikace, neboť o něm pojednává každá učebnice sociální psychologie, pouze tedy toto téma krátce připomeneme.

Sociální komunikace je druhem sociální interakce, jde o schopnost předávání a sdílení určitých významů, proces dorozumívání mezi lidmi, pokud mluvíme o komunikaci na humánní úrovni. specifická lidské řeči spočívá v užívání specifických prostředků, především řeči.

Rozlišujeme komunikaci:

- **verbální a neverbální**
 - a. **verbální** - symbolická- mluvená a psaná
 - b. **neverbální**- metakomunikace
 - pomocí specifických symbolů- např. určité rysy chování nebo předměty, které mají v dané kultuře specifický význam
 - pomocí gest, mimika atd.

Obecně se v komunikaci zaměřujeme na tyto složky:

1. **komunikátor**- osoba, z níž sdělení vychází, zdroj sdělení, odesílatel, mluvčí
2. **komunikant**- osoba, která sdělení přijímá, příjemce, adresát, posluchač
3. **komuniké**- obsah sdělení, obsah komunikace
 - **smysl komuniké**- suma všech psychických prožitků, které slovo v našem vědomí vyvolává
 - **význam komuniké**- lexikální definice slova, jeho konvenční význam

4. **komunikační kanál**- cesta, kterou se sdělení odevzdává (např. ústně, písemně, rozhlasem)
5. **komunikační vyvolaný účinek**
6. Komunikace je ovlivněna verbálním obsahem sdělení, kontextem situace, emotivní hlasovou akcentací, mimikou, pantomimikou- **metakomunikace**

Proces komunikace pak probíhá takto: Komunikátor kóduje myšlenku, toto komuniké pak jako stimul posílá komunikačním kanálem, médii směrem ke komunikantovi, dochází k reakci, komunikant dekóduje, vysílá zpětnou vazbu směrem ke komunikátorovi. V průběhu procesu dochází ke kódování, interpretaci a dekódování, což může způsobovat potíže při vzájemném porozumění.

Komunikace v organizaci

Formální a neformální vztahy

Při jakékoliv činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mají různou kvalitu, jde o vztahy od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním. Vztahy také tedy vznikají v souvislosti s vykonáváním práce. Může jít o běžné *neformální vztahy*, ale i o *vztahy formální*, upravované různými pravidly.

Koubek (2000) člení pracovní vztahy do následujících skupin

1. *Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem*
2. *Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením*
3. *Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem*
4. *Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným*
5. *Vztahy k zákazníkům a veřejnosti*
6. *Vztahy mezi pracovními kolektivy*
7. *Vztahy mezi spolupracovníky*

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Formální stránka, tzv. pracovní, je zabezpečená smlouvou, dohodou, nějakým dokumentem, jde v podstatě o právní podklad na vytvoření pracovních vztahů a vzájemné spolupráce při dosahování společných cílů. V pracovní činnosti se ale formují také psychologické vztahy, ty pak mají neformální charakter a projevují se v kvalitě osobních vztahů se spolupracovníky, vzájemné náklonnosti a sympatii, porozumění a v celkové sociální interakci.

U vztahů mezi spolupracovníky převažuje neformální stránka vztahů, kde jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, ale mnohé organizace usilují o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec. U vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, podřízeným a nadřízeným nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů.

Vzniká systém formálních-pracovních vztahů a neformálních-psychologických vztahů, které probíhají současně mezi:

1. *složkami organizace, tj. vytvořenými pracovními útvary*
2. *jednotlivými pracovníky ve vertikální a horizontální rovině*

Formální a neformální komunikace a její roviny

Rovinou komunikace rozumíme *distanci mezi lidmi*, rozlišujeme rovinu psychologickou a prostorovou a horizontální a vertikální.

- prostorová rovina
 - *horizontální*- jedná se o prostorové distance tedy daleko od sebe jsou dva komunikující lidé, to je samozřejmě dáno komunikačními styly, kulturou, postavením obou zúčastněných, jejich sociálním statusem a rolemi (zda se jedná o vertikální či horizontální komunikaci), osobními charakteristikami zúčastněných
 - *vertikální*- někdy se v této souvislosti mluví také o úrovni očí obou zúčastněných, což souvisí s tím, zda při komunikaci oba sedí, stojí či zda jeden z nich stojí a jeden sedí. V komunikaci dvou jedinců, kteří mají stejné postavení, by měli oba mít oči ve stejné úrovni, pokud jeden z nich stojí, mohlo by to být sedícímu nepříjemné, musí se dívat na druhého nahoru, což symbolizuje podřízenost vůči stojícímu.
- psychologická rovina
 - *horizontální komunikace*- probíhá mezi jedinci se stejným postavením, stejnou pozicí, např. spolupracovníky
 - *vertikální komunikace*- tzv. komunikace shora-dolů, či zdola-nahoru, tedy mezi nadřízeným a podřízeným

V organizaci se vytváří systém *formální komunikace*, ta stanovuje a zahrnuje informace týkající se úloh, povinností, hodnocení členů, výměnu názorů ohledně stanovených úloh a povinností apod. Síť takové komunikace je dána strukturou skupiny, stanovenou funkční pozicí jejích členů a probíhá stanovenými komunikačními kanály. Stanovená pozice vedoucího a podřízených určuje i síť komunikace pracovních záležitostí směrem od vedoucího k podřízeným. V takovém případě jde o *vertikální komunikaci*.

Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci mezi členy skupiny, kteří mají stejnou pozici a postavení. Ve velké míře se zde uplatňuje *neformální komunikace*.

Formální komunikace úzce souvisí se zabezpečováním a plněním pracovních úloh. Člověk je ale sociální bytost, navazuje osobní vztahy a vytváří se systém neformální komunikace. Ta se může týkat i formálních (pracovních) záležitostí, ale často obsahuje informace a je zaměřená na oblasti, které nesouvisí s plněním hlavních, formálních úloh. Nevyhnutelně tak dochází k prolínání formální a neformální komunikace. Z hlediska sociální atmosféry ve skupině je neformální komunikace velice žádoucí. Bránění neverbální komunikaci je pro některé jedince závažným frustračním momentem, který při dlouhém trvání získává podobu deprivace.

Směr komunikace

Jestliže si partnerské firmy vyměňují návrhy projektů další spolupráce a diplomaté svá komuniké, probíhá komunikace symetrická. Zatímco v situaci, kdy pedagog přednáší a studenti si dělají poznámky, kdy ředitel vytyká zaměstnanci nedostatky a otec synovi školní neúspěchy, v níž je tedy příjemce nesrovnatelně delší dobu příjemcem než sdělovatelem, se odehrává komunikace asymetrická.

Horizontální a vertikální komunikace

Dalším aspektem souvisejícím se směrem komunikace je míra podobnosti sociálního statusu komunikujících subjektů. Mají-li status stejný nebo obdobný, směr jejich komunikace

Lze označit za **horizontální**, při rozdílných stavech se jedná o **komunikaci vertikální**. Obvykle platí, že strana s vyšším stavem se větší měrou podílí na určování charakteristik komunikační situace (např. volí pro ni téma, místo, čas), ale i na modelování jejího průběhu, tj. na rytmu výměny komunikačních funkcí. Vertikální komunikační spojení tak častěji bývají asymetrická, pochopitelně ve prospěch partnera s vyšším stavem, a není vzácností, že dochází k víceméně jednosměrnému monologu. Konkrétní frekvence a tvář horizontálních a vertikálních komunikačních spojení záleží na bližší podobě sociálních skupin, mezi nimiž či uvnitř nichž se komunikace odehrává, na stupni jejich formalizace, na míře složitosti a striktnosti skupinových struktur, na hierarchii vnitroskupinových hodnot a norem. Určitě bychom kolem sebe objevili (nebo jsme už osobně poznali) skupiny formální, kde se ve vertikální komunikaci žádná jiná než asymetrická nepředpokládá a horizontální není žádoucí, nebo naopak v nich panují všeobecně demokratické komunikační předpisy. Vedle nich se mohou vyskytovat skupiny neformální jak s benevolentní hierarchizací a komunikací, tak s přísně vymezenou statusovou strukturou a jí odpovídajícími komunikačními rituály apod. Základní informaci tohoto druhu získává jedinec v průběhu socializace, konkrétní poznatky a dovednosti pak při každém vrůstání do role v té či oné sociální skupině.

Společným rysem vertikálních komunikačních hierarchií bývá, že čím subjekt (jedinec, skupina) zaujímá vyšší místo v sociální struktuře, tím je vystaven vyšší komunikační zátěži. Ve formálních skupinách je to dáno řídicími a rozhodovacími povinnostmi, případně též vyžadovanými profesními kompetencemi, předepsanými pro vrcholové pozice, v neformálních jde o spontánní uznávání vedoucího skupiny (dobrého odborníka, člověka, baviče aj.) a o očekávání, že svou autoritu bude průběžně projevovat uvnitř i navenek skupiny.

Vertikální komunikace a její bariéry

Rozlišujeme vertikální komunikaci shora-dolů a zdola-nahoru. Problémy při vertikální komunikaci bývají nejčastěji způsobeny tím, že nefunguje obousměrný tok, funguje především komunikace sestupná.

- **komunikace vzestupná- zdola-nahoru**
 - Tato komunikace probíhá od podřízených až na vrchol organizační hierarchie. Jde o komunikaci, která nemá direktivní charakter, patří sem např. podávání návrhů, konzultační schůzky, reklamace, dotazníkové akce, společná zasedání, neoficiální rozhovory, vyřizování stížností atd.
- **bariéry v sestupné komunikaci**
 - vzestupná komunikace je nedostatečná, nebo zcela chybí
 - potřeba slepé poslušnosti- kdo není s námi, je proti nám
 - podceňování odlišné odpovědnosti- všichni jsme si rovni, nikdo nám nemá právo nic přikazovat
 - formální respektování nadřízeného, ale vnitřní despekt k jeho názorům
 - dominance neformální komunikace mezi podřízeným a nadřízeným
 - snaha regulovat informační tok, filtrace informací- aby nepronikly nepříjemné informace až k nadřízeným
- **komunikace sestupná- zhora-dolů**
 - Sestupná komunikace probíhá po linii směrem od lidí na vyšší organizační úrovni k lidem, kteří jsou na nižším stupni organizační hierarchie. Jde tedy o komunikaci směrem od nadřízeného k podřízeným. Nejčastější podobou této komunikace jsou instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory, dopisy, směrnice, příručky, vzkazy zasílané elektronickou poštou apod.
- **bariéry sestupné komunikace**

- převládající sestupná komunikace- zejména u organizací s autoritativním vedením, to tak přichází o zpětnou vazbu, tím ztrácí informace, takové vedení bývá nepřístupné kritice ze strany podřízených, ti mívají snahu omezit komunikaci s nadřízeným na minimum
- **komunikace informace**
- informační šum- značné riziko, že k němu dojde, je zejména v organizacích, kde jsou informace zasílané přes několik organizačních úrovní, také je to časově náročné
- chyby vedoucího skupiny- ten získává důležité informace obvykle jako první a má za úkol informovat své podřízené, závisí na něm jejich informovanost. Vedoucí skupiny se může dopouštět následujících chyb:
 - utajovat informace- podřízení pak nemůžou včas reagovat
 - modifikovat informace, pozměňovat jejich význam a tím vyvolávat nepřiměřené reakce podřízených
 - oznamovat informace pouze některým členům- hrozí pak nebezpečí zkreslení informace při cestě k ostatním
 - zahltit podřízené informacemi- ti pak stojí před nelehkým rozhodováním, které z informací byly důležité a které ne

Příčná komunikace a její bariéry

- **diagonální komunikace**
 - Jde o diagonální tok mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi kterými neexistuje přímý organizační vztah. Tento typ komunikace je užíván pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení cílů organizace. V tomto případě značná část komunikace nerespektuje organizační strukturu a prochází napříč liniemi řízení. Má např. podobu komunikace pracovníků seskupených do úkolového nebo projektového týmu, při výkonu nejrůznějších poradenských aktivit zahrnující komunikaci s pracovníky bez respektování jejich nadřízenosti a podřízenosti, patří sem např. i vydávání firemních novin a časopisů a různých sdělení.
- **horizontální komunikace**
 - Horizontální komunikace představuje horizontální tok informací mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni, mezi pracovníky téhož pracoviště a mezi rovnocennými útvary, převládá neformální komunikace.
 - Pro porozumění ve skupině je lepší, pokud její členové myslí podobným způsobem a věří stejným ideálům, ale pro komunikaci, a hlavně pro skupinové řešení problémů, je potřeba naopak pluralita názorů.

Další bariéry v komunikaci

- **komunikační šum-** vše, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení
- **jazykové a kulturní bariéry-** různé jazyky, zvyky a tradice dané kultury, nedorozumění vznikají užitím slov a gest, které v druhé kultuře mohou být urážlivé
- **bariérové postoje-** např. xenofobie, extremismus, fanatismus, odmítání (postoj odmítající, aby se stalo něco, co by se mohlo dotknout jeho zájmů, přestože nemusí jeho nositel popírat jeho všeobecnou užitečnost toho, co odmítá), závist, švejkování (snaha zlehčovat situaci), poraženectví, fanatismus

- **tendence vynášet soudy**- tendence neustále hodnotit a soudit lidi, věci a názory jiných, tendence vyjadřovat svůj subjektivní názor na všechno
- **tendence naléhat a napravovat**- považování pouze svých vlastních postojů za správné, tendence napravovat odlišné postoje druhých
- **tendence k separaci**- důsledkem je uzavřenost vůči podnětům z okolí a vůči odlišným názorům
- **tendence k lhostejnosti**- bojkotující, předstírané, selektivní a významové naslouchání

Pro efektivní komunikaci v organizaci je potřeba vytvoření komunikační sítě propletené celou organizací všemi směry. Faktory vytvoření takové sítě a reálných komunikačních schémat jsou:

1. **postavení jednotlivce ve skupině a jeho význam pro plnění pracovního úkolu**- ne každý ve skupině dostává stejnou informaci
2. **samotná možnost komunikace**- např. přílišná hlučnost prostředí komunikace znesnadňuje
3. **prostorová blízkost nebo izolace členů**- zda pracují v jedné místnosti apod.
4. **charakter úlohy a poslání skupiny**- nutná je komunikace zejména tam, kde se vyžaduje týmová práce, kooperace a společné řešení problému

Pět základních komunikačních schémat (Kollárik, 2002)

- **Řetěz**- možnost komunikace jen mezi dvěma členy, kteří jsou blízko sebe, přičemž dva z nich jsou na periférii komunikační sítě, např. pracovníci při pásové výrobě
- **Kolo**- jeden člen je v centrálním postavení, celá síť komunikace je vázaná na něj a ostatní členové skupiny jsou v periferní pozici, bez vzájemných komunikačních vazeb
- **Ypsilon**- centrální pozice jednoho člena ve vztahu k dalším členům není silná, přičemž krajní členové jsou na periférii vztahů a komunikace
- **Kruh**- jde o uzavřený řetěz komunikační struktury, kde každý člen může komunikovat jen se dvěma členy
- **Všekanálová**- každý člen má stejnou pozici a možnost vzájemně komunikovat se všemi

Směr šíření informací

- **řetězový způsob komunikace**- jde o lineární předávání informace, kdy komunikátor předá informaci komunikantovi, ten se stává komunikátorem a předává informaci dál, tedy osoba A předá sdělení osobě B a ta dále osobě C
- **větvená komunikace**- každý, kdo obdrží informaci, ji předá dále dvěma a více osobám, které tímto způsobem šíří informaci dál, čím vzniká větev
- **okružní, kruhová komunikace**- vzniká, pokud se informace dostává zpět k někomu, kdo už ji komunikoval

Komunikační styly (Plaňava, 2005)

- **konvenční styl**

- např. bonton, pozdravy; účelem tohoto stylu je konzervovat a stvrdit daný stav, nemá jít o pochybnosti ani dotazy na upřímnost či pravdivost, např. „těší mě,“ „jsem rád, že vás poznávám“
- **rituály a ceremoniály**
 - uplatňují se např. v rodině, ale i v pracovní skupině, slouží k soudržnosti skupiny
- **konverzační styl**
 - neformální, symetrický, tedy rovnovážný vztah mezi zúčastněnými, jde o výměnu informací, názorů, sebeprosazení, použití sounáležitosti či pobavení se
- **osobní a intimní styl**
 - významná je zde horizontální rovina (prostorová i psychologická), základem komunikace jsou emoce a city, ale také důvěra
- **vyjednávací styl**
 - pokud je potřeba rozhodnout, nelze hlasovat, protože každá ze stran hájí své zájmy, které vylučují zájmy druhé strany. Řeší se např. kompromisem, losováním, arbitráží, kompenzací apod.
- **operační styl**
 - uplatňuje se zejména asymetrie, vzájemné pozice jsou komplementární, jde zejména o vertikální komunikaci, při které se uplatňuje oboustranná korektnost, zdvořilost, usměrněné emoční projevy, výměna jasných, stručných, někdy až strohých sdělení
 - **od operačního stylu ke stylu osobnímu-** vydá-li nadřízený pokyn, může podřízený zůstat v hranicích operativního stylu, tedy instrukci přijmout, případně si vyžádat zpřesnění. Stejně jako u stylu konvenčního u operativního stylu nejsou otázky po upřímnosti, hloubce citů či spontaneitě na místě. Je však možné začít nahlas pochybovat, debatovat či protestovat, pak ovšem asymetrie, a tím i operativní styl, přechází do stylu konverzačního, nebo dokonce do osobního, přemění-li se diskuse v hádku. V osobním stylu jsou právě emoce, upřímnost a spontaneita významné a základní.

Literatura

- **Hartl, P; Hartlová, H.: Psychologický slovník. Portál. Praha 2000**
- **Huba, M. a kol.: Tímová práce. STU, Bratislava 2004**
- **Keller, J.: Úvod do sociologie. SLON, Praha 1997**
- **Kollárik, T.: Sociálna psychológia práce, Univerzita Komenského, Bratislava 2002**
- **Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2000**
- **Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Management Press, Praha 2004**
- **Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada. Praha 2005**
- **Řezáč, J.: Sociální psychologie. Paido, Brno 1998**
- **Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. PdF UP, Olomouc 2000**

Styl vedení lze jednoduše definovat jako způsob chování vedoucího pracovníka k podřízeným. K přímému působení na podřízené má manager k dispozici formální prostředky (systém trestů a odměn) a neformální prostředky (znalosti, schopnosti, dovednosti, osobní vlastnosti). Způsob, jak všech těchto prostředků využívá, určuje jeho charakteristický osobitý styl vedení. Styly vedení se případ od případu liší, neboť jsou částečně ovlivňovány psychickou strukturou jednotlivých managerů, můžeme nalézt jisté společné znaky. Současné manažerské řídicí styly jsou dávány do souvislosti především se strategiemi řízení. Z nich se pak odvozují různé modely. Vedoucí pracovník je také stále více chápán nikoliv jako ředitel, nýbrž jako vůdce. Nejdříve se budeme tedy zabývat vedoucí osobností, poté přejdeme k několika teoriím stylů vedení a nakonec se dostaneme k tomu, kdy tyto styly používat.

Od starověku do počátku 50. let minulého století se tradoval názor, že vedoucí osobností se člověk rodí. Má tedy určité vrozené vlastnosti, které jej k vedení lidí předurčují nebo mu je alespoň výrazně usnadňují. V důsledku nových poznatků psychologie a sociologie převažují spíše názory, že vůdcovské schopnosti mohou být sice do jisté míry vrozené, ale je žádoucí jejich cílevědomé rozvíjení a pěstování. Jestliže chápeme vůdcovství jako způsob ovlivňování spolupracovníků a uplatňování skutečného vlivu, pak by měly být splněny následující tři základní podmínky: Zaprvé vůdce musí dokázat realizovat vytyčený záměr, dále musí existovat zřejmý vztah mezi vůdcovým chováním a dosaženými výsledky a v neposlední řadě pak se v důsledku vůdcova vlivu musí projevit podstatné změny v chování spolupracovníků (a z nich vyplývající výsledky).

Obecně platí, že **osobnost vůdce** by neměla postrádat některé charakteristické rysy a schopnosti, jako např. znalosti, dovednosti, průbojnost. Jeho chování by mělo být zaměřeno jak na provedení zadaných úkolů, tak na kvalitu mezilidských vztahů. Orientace na zadaný úkol znamená nejen definovat cíle, organizovat, řídit pracovní tým, ale také regulovat jeho chování, sledovat komunikaci a usměrňovat ji. Orientace na vzájemné vztahy zahrnuje dovednost v rozvíjení mezilidských vztahů, vzájemné důvěry, otevřenosti, ochoty vysvětlovat rozhodnutí a také péči o tým, přátelskost i vřelost.

V současnosti stále více ustupuje do pozadí manager klasického typu, který aplikoval řízení typu "příkaz-kontrola", a preferuje se efektivní řízení spočívající na bázi osobního vlivu. Vůdce musí vidět organizaci ne takovou jaká je, nýbrž takovou, jaká by mohla a měla být. Skuteční vůdci vítají změny a mobilizují spolupracovníky, aby je následovali.

Byly tedy vypracovány různé **typologie stylů vedení**, které prošly jistým vývojem. Měl tři etapy. V první byla dominantní formální organizace a v jejím rámci přizpůsobování se člověka této organizaci, ve druhé – humanizaci – bylo středem zájmu přizpůsobování organizace člověku a ve třetí, od 30. až 40. let do současnosti, je to etapa exaktizací a systémovostí. V období 2. a 3. etapy bylo velké množství stylů a modelů řídicí práce vedoucího pracovníka. Byly opravdu různorodé a z některých z nich se vychází dodnes. Pokusím se přiblížit ty nejdůležitější z nich.

Mezi klasické teorie patří „Y“ a „X“ **teorie Douglese McGregora** (americká škola řízení označovaná jako „Slolan School of managment“). Jde v podstatě o schematicky zjednodušenou teorii dvou stylů řízení. Tento model je založen na potřebách, které se projevují ve formě motivačních činitelů chování na základě dvou protichůdných představ o člověku.

Teorie „X“ vychází z hypotézy, že průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a vyhýbá se jí, kde to jen jde. Proto musí být většina lidí neustále kontrolována, řízena a trestána. Řadový pracovník má malé ambice, má rád jistotu, chce být veden. K motivaci musí vedoucí pracovník často používat systému odměn a trestů. Tato teorie odráží praxi, která se často uplatňuje v podmínkách masové výroby, kde existuje vysoká specializace a standardizace.

Teorie „Y“ předpokládá, že práce může být zdrojem uspokojení, ale také trestem. Pokud se pro pracovníky vytvoří vhodné prostředí, může být pro ně práce hrou i zábavou. Proto lze lidi motivovat ne tresty, ale využíváním sebeřízení a sebekontroly. Pracovníci ve vhodných podmínkách nejen přijímají, ale i vyhledávají zodpovědnost. Úlohou managementu je především podporovat uspokojení z práce a individuální rozvoj člověka. Tato teorie je preferována v horizontálních organizacích. Cílem dobrého managera je podle řešené situace a stanovených cílů nalézt vyvážený přístup mezi dvěma extrémy, které teorie „X“ a teorie „Y“ ve své krajní podobě představují, odhadnout míru vhodného použití "tvrdých" a měkkých" metod vedení lidí v měnících se konkrétních podmínkách řízení.

Výhledově se navrhuje, aby úplná hierarchie motivací obsahovala vedle těch, se kterými operují teorie „X“ a „Y“ ještě další škálu potřeb „člověka zítřka“ (např. potřebu spravedlnosti, solidarity, nezávislosti, svobody atd.), a byla by tak doplněna teorií „Z“.

Uvedené teoretické úvahy byly potvrzeny výzkumy, které provedl **R. Lirket**. Jejich výsledky umožnily stanovit korelace mezi efektivností organizační jednotky a stylem řízení. Byli to jednak vedoucí vykazující zájem o situaci svých pracovníků (employee-centered) a považují za svou hlavní povinnost starat se o záležitosti jim podřízených a jednak vedoucí, kteří se orientují na práci (job-centered). Ti se zabývají především rozdělením práce, výběrem pracovníků, jejich poučováním o způsobu provedení a využívají především ekonomických stimulů.

Klasické je již dnes **členění stylů podle Liberta (Likertova stupnice)** na utiskovatelsko-autoritářský, autokraticko-paternalistický, konzultativní a integrativní.

Pro první skupinu stylu jsou nejdůležitější lidé v podniku. Tito manažeři jsou přesvědčeni o významu motivace, prohlubování schopností (empowerment) a spolupráce. Správným vedením a dobrou týmovou prací lze docílit úspěchu. Ve druhé skupině je styl podřízen zdokonalování řízení a jeho procesů. Ti považují za důležité know-how a systémy. Manažeři většinou sami dokonale ovládají nejrůznější techniky (TQM? Strategické modelování, plánování procesů apod.), plně v ně věří a spoléhají na ně. Třetí skupina stylu se orientuje jednoznačně na výsledky. Podtrhují schopnost řešení problémů, vytyčování priorit a směrů, cílů. Jsou fundamentálně zaměřeni na podnikání a byznys. Tyto styly si navzájem spíše odporují.

Například styl zaměřený na lidi v řízení má tendence podceňovat styl know-how a systémů a naopak. Stýblo (1998) vidí budoucnost v kombinaci i v umění rozhodnout, která stránek věci je pro perspektivu organizace nejlepší..

Mezi další známé teorie patří „**klasická byrokracie**“ **M. Webera**. Vychází z předpokladu, že pracovní jednání lidí je neracionální, nespolehlivé. Podle něj racionální cestou, jak dosáhnout jeho efektivnosti, je zavedení různých omezujících kontrol a jiných neosobních regulačních mechanismů, které by odstranily individuální odchylky pracovního jednání. Těmto skutečnostem musí také vedoucí pracovník přizpůsobit svůj styl řídicí práce. Weber přišel

s třemi hlavními zákony tzv. legitimnosti autority vedoucích. Jsou to: osobní charisma, které chápe jako výjimečnou schopnost vedoucího pracovníka, tradice neboli respektování pravidel a racionálně legální organizace. Základem pravomoci a autority vedoucího jsou podle něj zvyklosti a precedens.

S další řídicí strategií přišel **E. Schrán**. Hovoří v ní o podstatě pracovního chování člověka a staví ji na dobrých diagnostických schopnostech vedoucího. Chce-li být vedoucí úspěšný, musí se naučit rozlišovat schopnosti i motivy svých podřízených a k nim pružně přizpůsobovat své vlastní chování. Může být velmi direktivní v jednom případě a vůči jednomu pracovníkovi, avšak velmi nedirektivní v jiném případě a vůči jinému pracovníkovi. Musí být tedy pružný v interpersonálních vztazích.

Tato teorie vychází z potřeby člověka uplatňovat své schopnosti a dovednosti vhodným a produktivním způsobem, usilovat o sebeaktualizaci, hledat a nacházet smysl práce. Jestliže vedoucí pracovník uznává tyto názory, volí řídicí strategii, v níž se zejména snaží, aby práce sama o sobě měla smysl, byla svým cílovým zaměřením a obsahem přitažlivá. Co se týče motivace, dává pracovníkům příležitost, aby svou současnou motivaci připoutali k cílům organizace. Vedoucí pracovník, který zvolí tuto řídicí strategii, musí ve svém stylu práce uskutečňovat větší rozdělení moci mezi sebe a vedené pracovníky, protože jim nezbytně musí poskytnout vyšší míru autonomie, která dovoluje určit jedinci i dimenze jeho úkolu, určitou úroveň náročnosti vůči jemu samému apod.

Mezi nejstarší a nejznámější patří styl vedení, který rozpracoval **J. Brown**. Tento styl bývá také nazýván **3S**. Rozlišuje tři základní přístupy k podřízeným a pracovníkům podle stylu rozhodování. Dělí vedoucí na autokraty, demokraty a vedoucí, kteří pokud možno nezasahují (liberály).

Autokratický vedoucí bez diskuse vydává příkazy, dbá na jejich plnění, určuje funkci jednotlivých skupin, samovolně uděluje pokárání a pochvaly, udržuje vzdálenost vůči pracovníkům. Má přísná pravidla a komunikace je zde možná pouze jedním směrem, je centrálně orientovaná. Manager vyžaduje konformitu a používá především systém odměn a trestů. Výhodou je rychlost rozhodování, nevýhodou malá podpora skupiny. Vedoucí autokrati se dělí na přísné, přející a neschopné. Přísní nesnášejí odpor, jsou však spravedliví při dodržování svých zásad. Jednají principiálně ve smyslu zvolených pravidel. Přející autokraté cítí morální odpovědnost za své pracovníky, určují, co je vhodné a co nikoli. Neschopní autokraté jsou despotičtí a nevypočitatelní. Pod autokratickým vedením budou spokojeni lidé, kterým vyhovuje, když za ně někdo přebírá zodpovědnost a nemusí příliš myslet.

Demokratický styl vedení preferuje spoluúčast pracovníků při rozhodování. Takový vedoucí zná svou úlohu koordinátora, umí delegovat pravomoci, je přímo „dirigentem“. Všichni členové týmu se mohou podílet na rozhodování a spolupráci. To dokáže zvýšit zangažovanost na tom, co ta skupina dělá. Pravidla jsou na bázi konsenzu, společné domluvy a posilování společných vazeb. Výhodou tedy je, že podílení se na rozhodování posiluje motivaci pracovníků, nevýhodou je pomalost a kompromisy, které nemusí být v konečném řešení optimální.

Liberální styl vedení dává zaměstnancům prostor pro vlastní řešení. Liberální vedoucí se vyhýbá rozhodování a kdykoliv je to možné, nechává své podřízené, aby se rozhodovali samostatně, přičemž tato jejich rozhodnutí jsou jen do malé míry ovlivněna buď vedoucím nebo zbytkem skupiny. Takový vedoucí není v pravém slova smyslu schopen vykonávat příslušné pravomoci a kontrolu nad svými podřízenými ani koordinovat jejich působení. Takovýto vůdce je spíše reprezentant této skupiny, je jejím zosobněním. Takovýto styl vedení je efektivní v oblastech, kde je potřeba kreativita, inovativnost, nespoutaní lidé, prostě tam,

kde by jiné styly vedení brzdily. Výhodou je tedy individuální růst a velká nezávislost pracovníků, stinnou stránkou může být rozpad pracovní skupiny, v krajním případě následný chaos.

Není možné používat jen jeden styl, naopak v daných podmínkách a konkrétní situaci je vhodné zvolit adekvátní styl vedení. V zásadě platí, že v podmínkách stability se používají spíše "měkké" metody, avšak v případě potíží spíše autoritářské. Aby byl styl vedení efektivní, záleží kromě osobnosti vedoucího a pracovníka na situaci.

Při strategickém řízení se uplatňuje **strategické myšlení**, které je charakterizováno těmito znaky: orientace na významné problémy, komplexnost, systémovost, prevence, nesetřvačnost, mobilita, systémové myšlení, intuitivnost. Strategie řízení je vždy zaměřena na řešení klíčových úkolů řízení. Strategické řízení musí být uskutečňováno všemi a v zájmu všech spolupracovníků. V tom spočívá jeho aktivní sociální prvek.

Zvolená **strategie řízení** se projevuje v různé míře působení na proces aktivizace řídicí činnosti a na podíl účasti lidí na řízení a správě podniku. Volbu vhodné strategie řízení ovlivňují z personálního hlediska podstatně takové faktory, jako jsou osobní vlastnosti vedoucího a výběr a rozmísťování pracovníků. Například nedostatečné odborné znalosti při posuzování problémů rozhodování, obavy z inovací, snaha prosazovat překonané metody práce apod. rozhodně nepodporují efektivní řídicí strategii ani styl. Ale také takové praktiky jako časté změny lidí ve funkcích, pověřování lidí úkoly, které jsou nad jejich možnosti a schopnosti atd. zatěžují pružné a pohodové řízení. Příznivě naopak působí takové změny ve struktuře pracovních sil, které jsou spjaté s jejich pozitivním rozvojem

Mnozí pracovníci přicházejí s originálními myšlenkami, náměty na realizaci dílčích nebo komplexních inovací, které vyžadují změnu ve způsobu dosavadního fungování organizace. S tím souvisí **inovativní styl řízení**, který je založen na spolupráci, součinnosti a spoluodpovědnosti, a to nejen v horizontální rovině, ale i ve směru vertikálním, dále na dostupnosti informací o souvisejících činnostech, ale i o perspektivách a plánech. Vyhovují mu plošší organizační struktury bez zbytečných mezičlánků. Uplatňuje se tam, kde význam a ocenění tvůrčí práce je součástí organizačního klimatu.

Od inovativního řídicího pracovníka se vyžaduje schopnost mobilizace zdrojů, zejména lidských. Často se jde tak daleko, že vedoucí pracovník staví tyto otázky výše než otázky finanční nebo výrobní. Chce se, aby se zdrojem rozvoje podniku stal každý pracovník.

Styl řízení se v takovýchto podmínkách obvykle charakterizuje jako **konzultativní** (demokratický podle Browna), při němž skutečně všichni účastníci řízeného procesu mohou vstupovat do řízení se svými podněty. Tím se zvětšuje okruh pracovníků vstupujících do řízení, což pro vedoucí pracovníky znamená nutnost umět se orientovat a využít této kolektivní síly, určovat priority a cíle pro její exploataci. V některých situacích se pro vedoucího pracovníka stává řízení spoluúčastí podřízených náročnější, než kdyby se rozhodl sám, avšak výhoda spoluodpovědnosti a zainteresovanosti, která u nich vzniká, by měla být větší než zvýšené úsilí při jejich vedení.

Ke změně stylu metod práce vedoucího pracovníka se podřizuje i změna jeho role vyjadřující relativně vysokou míru společenské přizpůsobivosti, emocionální stability, soutěživosti, aktivity a podnikavosti.

V současné praxi řízení je kladen mimořádný důraz na **integrační funkci vrcholového vedení** organizace, v níž sehrává rozhodující úlohu osobnost řídicího pracovníka, který stojí v jeho čele. Styl práce vrcholového řídicího pracovníka spočívá především v usměrňování lidí a v jejich získávání, v podpoře jejich iniciativy a aktivity. Plnění této integrační funkce je spíše uměním, specifickou dovedností. Úzká nesouvislost sestupem týmové práce,

podněcujícím samostatně myslící a jednající pracovníky – řídicí tým, kteří dokáží pod správným vedením využít svých pozitivních vlastností a eliminovat nevhodné disonance. Vrcholový vedoucí tedy musí mít následující: strategické myšlení, smysl pro dynamiku změn, podnikavost, umět jednat s lidmi a motivovat je, vytvářet vnitřní kulturu podniku a v neposlední řadě se starat a pečovat o své pracovníky (tj. jejich profesní a kvalifikační rozvoj a zajištění sociálních podmínek).

V souvislosti s integrativní stylem bylo poukázáno na jeho úzký vztah k týmové práci. **Týmová práce** umocňující kolektivní řešení problémů má nejen podněcovat k vysoké iniciativě a tvořivosti všechny členy kolektivu, ale má pro tyto projevy také vytvářet podmínky. Proto se týmy obvykle ustavují v situacích, kdy je třeba řešit náročné problémy, vyžadující velkou míru angažovanosti a tvořivosti.

Chtějí-li v současné době řídicí pracovníci předních světových firem dosáhnout toho, aby jejich rozhodnutí byla podřízenými přijata, nespolehají už především na svou formální moc a donucovací prostředky. Zaměřují se spíše na to, aby svým podřízeným objasnili, co se od nich žádá a jaký prospěch budou mít z toho, když zadané úkoly splní. Takový styl práce vedoucího se soustřeďuje jak na plnění běžných úkolů, tak na uspokojování individuálních zájmů pracovníků, kteří své úkoly plní dobře. Vedoucí důsledně dbá, aby přísliby odměn byly dodrženy vůči pracovníkům, kteří se úspěšně vyrovnali s uloženými povinnostmi. Tato transakce (resp. směna), kde odměna se rovná dobře odvedené práci, odpovídá **transakčnímu řídicímu stylu**.

Vhodnějším stylem bývá **transformační vedení**, při němž vedoucí pracovníci rozšiřují a podněcují zájmy svých spolupracovníků, vytvářejí pocit jejich sounáležitosti s pracovními úkoly a ztotožnění se s cíli a posláním podniku a docilují podřizování individuálních zájmů zájmům celého pracovního kolektivu.

Styl řízení je také dáván do souvislosti s potřebou a schopností lidí se vyvíjet. Obecně lze říci, že při vyhodnocování stylu řízení je třeba vzít v úvahu strukturu osobnosti manažera, přihlídnout k jeho motivačním faktorům (ke stimulatorům jeho pracovního chování a jednání) a k jeho předpokladům v oblasti intelektuální aktivity. „*Nejenže styl práce vedoucího ovlivňuje motivaci pracovníků, ale je tomu také naopak: motivace velmi výrazně ovlivňuje styl řízení*“ (Stýblo, str.43, 1992) Řídicí styl také ovlivňuje výrazná míra sociální kompetence a sociálního konsensu.

V dnešní době, kdy trh představuje prioritu, jsou koncepční pojetí stylu řízení zaměřena právě na tržní situace. Management musí soustavně sledovat **motivovanost** partnerů trhu včetně vlastních zaměstnanců. Takový styl, který by ignoroval psychologii tržního chování a jednání jednotlivých partnerů, by velmi rychle ztroskotal.

S motivací je také svázán sociální konsenzus. Vysoce oceňována bývá ochota manažerů k „sociální pomoci“. Tím se rozumí umění navodit pocit spokojenosti, vzbudit radost, a to zejména tehdy, když se pracovníkům nedaří.

Současný a navíc globální management vyžaduje především dlouhodobý pohled na strategický rozvoj firmy. Jde o kompetence komplexního charakteru. Zde můžeme manažery dělit do více skupin. Jako hlavní můžeme označit tyto: skupina preferující vedení lidí, skupina upřednostňující systémy (včetně informačních) a třetí skupina zaměřená na výsledky.

Jednou z hlavních náplní managementu je umění vést spolupracovníky. Vhodně zvolené způsoby vedení spolupracovníků mohou podstatným dílem přispět k lepším pracovním výsledkům a výrazně zvýšit efektivitu práce. Styl řídicí práce se projevuje v každodenní činnosti vedoucího pracovníka, v práci aparátu řízení, odráží se v práci jím řízeného

pracovního kolektivu, v tom, jakým způsobem a jakými charakteristikami prostředky a metodami dociluje stanovené úkoly. Z tohoto pohledu se tedy precizní znalost jednotlivých stylů vedení stává pro práci personalisty naprostou nezbytností...

Literatura:

Stýblo, Jiří. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi.* 1. vyd. Praha : Economía, 1991. 91 s. : 10. Knižnice HN. Bibliogr. s. 89-91. ISBN 80-85378-11-6.

Stýblo, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. Bibliogr. s. 74. ISBN 80-85603-05-5.

Stýblo, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy.* Vyd 1 Praha: Grada Publishing, 1998 139 s. ISBN 80-7169-616.

Milkovich, George T. - Boudreau, John W. *Řízení lidských zdrojů.* Translated by Mojmír Koš. Praha : Grada, 1993. 930 s. Jm., věc. rejstř. ISBN 80-85623-29-3.

STYLY VEDENÍ A KOMUNIKACE V ORGANIZACI 2.

S komunikací uvnitř organizace úzce souvisí také styly vedení, v podstatě se od nich odvíjí také styl této komunikace, zejména vertikální, ale promítá se i do komunikace horizontální.

„Vnitřní stránka“ komunikace

Dobrá komunikace by měla vycházet z našeho nitra; vychází ze sebereflexe, akceptování vlastního já a pocitu sebeúcty; k tomu se vztahuje poznání našich hodnot, jasnost naší vize a prožití našeho zaujetí.

Brzdou sebevyjádření je strach, případně silná tréma. Objevují se zde otázky typu: „Co si ti lidé budou o mě myslet? Budou souhlasit s tím, co řeknu?“ Jiní lidé nejsou v dané chvíli schopni naslouchat druhým, komunikovat jazykem, kterému budou druzí lidé bez problému rozumět apod., za tímto obsesivním a zdánlivě sobeckým chováním je potřeba mít pravdu nebo skrytý strach z kritiky.

V pracovním prostředí se rozvíjejí vztahy, které mají jak neformální, intimní, tak formální formu, která je vymezená pracovním zařazením, pracovními funkcemi. Tato forma interakcí je v pracovním prostředí převažující, ale nemůže se podceňovat ani význam neformálních vztahů.

Lidé spolu komunikují jako jednotlivci, na pracovišti je řada různých situací, kdy interakce ovlivňují pracovní aktivitu. Interakce mohou mít různou podobu. Může to být kooperace, dále kompetice, konflikt, podpora a pomoc, může to být motivace, informace, přikazování, přesvědčování, může to být manipulace. Mezilidské vztahy jsou velmi důležitým aspektem pracovní aktivity.

Interpersonální vlastnosti

Vlastnosti, které člověka charakterizují v jeho chování vůči druhým lidem, obvykle se označují jako interpersonální charakteristiky. Částečně mají dědičný základ, z větší části si je však člověk osvojuje v procesu svého životního vývoje, zejména v období raného dětství.

K vlastnostem, které jsou nejčastěji uváděny v souvislosti s chováním člověka v mezilidském styku, patří především:

- **introverze- extroverze** (typický introvert je uzavřený, nevyhledává společnost, navazuje vztahy jen s úzkým okruhem lidí; typický extrovert je družný, má rád zábavu a společnost. Má spoustu přátel, nerad dělá něco o samotě, potřebuje být obklopen lidmi)
- **dominance- submise** (Dominantní člověk potřebuje mít moc, chce rozhodovat, vést a řídit druhé lidi. Je rozhodný a nezávislý. Submise je opakem dominance. Submisivní člověk má tendenci se spíše podřizovat a přenechávat vedení jiným lidem. Nechce nést odpovědnost, je nerozhodný a závislý.)
- **allocentrická- egocentrická orientace** (allocentrická orientace vyjadřuje, že někdo je ve svém chování primárně orientován na druhé lidi, uvědomuje si jejich potřeby, požadavky a přání. Opakem je egocentrická orientace, kde primární zaměřenost je na sebe sama, vnímání vlastního „já“ ve středu všeho sociálního dění.)
- **přátelskost- nepřátelskost** (Přátelskost (afiliace) znamená vstřícnost vůči druhým, zájem o jejich myšlenky a potřeby, ochotu spolupracovat a pomoci. Nepřátelskost (hostilita) znamená necitlivost a lhostejnost k potřebám a myšlenkám druhých, nevstřícný, nespolutracující, kritický přístup.

Tyto uvedené vlastnosti lze chápat jako dimenze, tj. jako kontinua se dvěma krajními póly, na nichž lze umístit každého jedince.

Byly prováděny nějaké výzkumy, jejichž pozornost se soustředila na osobnost úspěšných vedoucích pracovníků. Výzkumníci vycházeli z předpokladu, že dobrý vedoucí se rodí, že úspěch vedoucích pracovníků je dán vrozenými schopnostmi a vlastnostmi a že úspěch organizace záleží především na správném výběru vedoucích pracovníků. Byly provedeny stovky výzkumů, které byly zaměřeny na odhalení charakteristických rysů vedoucích pracovníků- tento přístup se v rámci managementu označuje jako teorie rysů. Na základě srovnání výsledků těchto různých studií byly zjištěny rysy, ve kterých se studie shodují.

Srovnání rysových studií v zásadě ukázala, že úspěšní vedoucí pracovníci:

- jsou vyšší než průměr skupiny
- jsou fyzicky atraktivnější než průměr skupiny
- jsou inteligentnější než výzkum skupiny
- jsou výřeční, dovedou dobře komunikovat
- mají lepší znalosti (ve vztahu k úkolu a k oboru)
- jsou dominantní
- jsou emocionálně stabilní, odolní
- mají vysokou míru energie a vytrvalosti
- jsou sebevědomí

Uvedené výsledky byly vesměs zjištěny korelačními studiemi, vypovídají spíše o souvislosti mezi úspěchem v řízení a uvedenými vlastnostmi, nelze však říci, co je primární a co sekundární.

Řízení a vedení

Řízení se obvykle definuje jako záměrné působení řídicího subjektu (vedoucího pracovníka) na řízený objekt (pracovníky) za účelem dosažení podnikatelských cílů. Mezi řídicí činnosti se obvykle řadí plánování, organizování, personální činnosti, vedení a kontrola.

Vedením lidí se rozumí meziosobní působení, ovlivňování lidí za účelem dosahování stanovených cílů. Vedení je vztahováno především k motivaci, interpersonálnímu chování a komunikaci s pracovními skupinami.

Styl vedení (styl řízení) je vyhraněný způsob, kterým vedoucí pracovník ovlivňuje a usměrňuje aktivitu lidí.

STYLY VEDENÍ

Nový přístup v názorech na podstatu úspěšného vedení, který se objevuje koncem 40. let, vychází z předpokladu:

- chování vedoucích pracovníků je relativně stále
- existují styly vedení (tedy způsoby chování), které jsou víceméně úspěšné, a styly vedení, které jsou víceméně neúspěšné
- úspěšného stylu vedení se lze naučit

Za **klasickou typologií stylů vedení** je považováno známé členění způsobu vedení na styl autoritativní, demokratický a laissez- faire (příp. autokratický, demokratický a liberální).

Autoritativní styl je založen na formální autoritě vedoucího, moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, určuje cíle a metody práce. Vyžaduje od podřízených, aby jeho příkazu uposlechlí a neuvažovali o něm. Komunikace je jednosměrná- shora dolů. Vedoucí se nezajímá o připomínky a názory pracovníků, neposkytuje jim informace. Výhodou tohoto stylu je dosažení pravidelného a vysokého výkonu, nevýhodou potlačení individuální motivace, iniciativy a tvořivosti.

Demokratický styl vedení je založen na spolupráci vedoucího s podřízenými. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, převádí značnou část svých pravomocí, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry a současně dává možnost podřízeným vyjádřit se; upřednostňuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. Svůj vliv uplatňuje cestou přesvědčování a věcných diskusí. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se podílejí na rozhodování, dále tvořivá atmosféra a osobní zaujetí. Nevýhodou je časová ztráta spojená s demokratickým rozhodováním.

Styl laissez- faire (volný průběh) ponechává pracovníkům značnou volnost. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Komunikace je převážně horizontální- mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci sami, nevýhodou, že výsledkem může být bezcílné tápání, když je potřeba nějakého vedení.

V době vzniku této teorie se zdálo, že styl demokratický je tím jediným pravým a nejlepším stylem. Teprve později se ukázalo, že každá z uvedených stylů má svoje výhody a nevýhody a je víceméně vhodný v různých situacích. Např. demokratický styl nebude vhodný v kritických situacích, kdy je zapotřebí autoritativní rozhodování; zatímco např. pro skupinu vědců bude styl laissez- faire ten pravý. Uvedené členění stylů je dnes chápáno jako statické, předpokládá totiž neměnnost situace a stabilitu chování vedoucího pracovníka.

Jiný známý způsob členění stylů vedení uvažuje o vedení prostřednictvím dvou základních způsobů jednání vedoucího pracovníka- **orientace na úkoly** a **orientace na vztahy**.

Literatura:

- Vágner, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. MU, Brno 2004.
- DeVito, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001.
- Lukášová, R.- Rais, K. Organizace a lidé (Organisation and People). PC- DIR Real, Brno 2000.

Řešení konfliktů na pracovišti

Jedním z důležitých úkolů personalisty(ky) je řešení sociálních konfliktů na pracovišti. Řešení konfliktů zabírá 40% pracovní doby personalisty(ky), navíc neřešené konflikty mohou způsobit napětí na pracovišti a snížit tak pracovní výkon, tudíž je velice důležité specifika konfliktů a strategie jejich řešení znát.

Každý sociální konflikt můžeme chápat jako střetávání zájmů, názorů, rolí atd. a jsou přirozeným důsledkem interindividuálních rozdílů. Nejsou-li konflikty řešeny, mají za následek psychické problémy, prohlubuje se nepřátelství mezi zúčastněnými stranami a často mohou být do takového konfliktu vtaženy i jiné osoby. Objevuje se tzv. **mobbing** (napadání), v čase se prodlužující proces vzájemných agresí, který vede ke vzniku jevu označovaného jako **psychostres**. Konflikty mohou být samozřejmě také **destruktivní** a **konstruktivní**. Destruktivní konflikty jsou doprovázeny pocitem nepřátelství a snahou zvítězit na úkor druhé strany. U konstruktivních konfliktů jde zejména v psychologii práce o konflikt odborných názorů, kdy druhá strana není nepřítelem, ale jde tu o nalezení řešení nějakého problému. To samozřejmě nevyklučuje, že se takové konflikty nemohou stát destruktivními.

Řešení konfliktů v organizaci má svá specifika. Objevují se konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, mezi skupinami, mezi jedincem a skupinou atd. Základním předpokladem řešení konfliktu je komunikace, ale konflikt je někdy tak velký, že komunikace bez výrazných emocí není možná. Zde přichází ke slovu tzv. **mediace**, což je zprostředkování mezi konfliktními stranami, kterého se ujímá třetí strana, mediátor, potažmo personalista(ka).

L. Holá definuje mediaci jako způsob řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální kodifikovaná osoba – mediátor – pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání.

Abychom konfliktní situaci mohli pochopit, musíme nejdříve porozumět rolím, jež v něm účastníci hrají, o co komu z nich jde, jakých skupin jsou členy a které jejich zájmy ve sporu reprezentují, jakým jsou vystaveni tlakům a napětím, co je nutí se chovat právě tak a ne jinak, jak účastníci vnímají své cíle, sílu a moc a jaký mají pojem o cílech a síle protivníka. Od třetí strany se bude očekávat soudnost a uvážlivost. Účastníci konfliktu chtějí prostředníky, jimž mohou věřit, spolehnout se na jejich profesionalitu a diskrétnost, na jejich úsudek a v neposlední řadě i schopnost zprostředkovat protistraně to, co jí oni sami nemohou sdělit, aniž by ztratili tvář anebo dali najevo zranitelnost. Prostředník může stranit jedné ze stran nebo stranit určitému výsledku. V druhém případě se snaží z argumentů soupeřů „vyzobat“ zrníčka, z nichž ono „žádoucí“ řešení složí tak, aby je všichni přijali co nejlépe. Méně obvyklý typ ve zprostředkování konfliktu je stranění určitému postupu, procesu. Mediátor se nezastává určité strany ani nedává přednost nějakému řešení, ale dohlíží na způsob, jakým strany konflikt zdolávají.

K tomu, aby intervence zvenčí měly v konfliktní situaci naději na úspěch a byly efektivní, musejí být splněny nejméně tři základní podmínky.

- Prvním předpokladem je *vůle* jednat, zúčastnit se hledání řešení.
- Druhou podmínkou je existence vhodné *platformy*. Například nadřizený, odborné pracoviště apod.
- Třetí předpoklad souvisí s *důvěryhodností* toho, kdo do konfliktu zasahuje. Ta musí být oním pověstným archimédovským pevným bodem, s jehož pomocí lze pohnout vesmírem. Jeho postavení a legitimita musí být nesporné a uznávané všemi účastníky.

Zprostředkování jako metoda řešení problému

Podstatou zprostředkovatelského zvládnání konfliktů je snaha vyřešit problém, z něhož konflikt vznikl. Tento přístup předpokládá, že účastníci se sejdou v přítomnosti nestranného zprostředkovatele. Strany nevyjednávají s cílem dosáhnou nějaké kompromisní dohody, ale společně analyzují otázky, které je rozdělují, a pracují na tom, aby je ve vzájemné shodě a k vzájemné spokojenosti trvale vyřešily. Průběh mediace by je následující.

- zahájení mediace
- získání informací
- porozumění zájmům daných stran
- hledání řešení
- vytváření dohody (součástí je sepsání dohody)
- závěrečné slovo

Tento proces musí probíhat bez jakýchkoliv předsudků a v atmosféře diskrétní důvěry. Předpokladem jeho úspěchu je vysoká míra účasti a zapojení všech stran.

Nejdříve musí nastoupit přesná a nestranná analýza okolností, které strany rozdělují, a po ní metodické, krok za krokem postupující řešení. Toto řešení (na rozdíl od kompromisů) znamená naprosté odstranění nebo zásadní proměnu samého základu či příčiny sporu a nalezení výsledku, který bude stálý a trvalý tím, že jej strany budou podporovat a přijímat jako pro sebe nejvýhodnější, jako něco, co jejich situaci podstatně zlepšuje.

Nejtěžší na procesu řešení je to, že musí přimět ke spolupráci antagonistické protivníky. Ke spolupráci, která má přinést výhody jim samým, ale i těm, kteří jsou jejich protivníky, a to je bezesporu něco, k čemu jsou nepřátelé nejméně přístupní. Pomoci těm druhým? Nikdy! Pro vstupní situaci je typické, že obě strany mívají vzájemně se vylučující pohled na věc a podobu žádoucího řešení. Je to mimo jiné protikladnost, která jim znemožňuje jakoukoliv spolupráci. Vznikají tak psychické referenční rámce, jež protistrany předurčují k vzájemně se zničujícím výkladům jejich vztahu, k tomu, že svou situaci vidí jako hru s nulovým součtem: já mohu získat jedině to, co protistrana ztratí.

Prvním cílem v konfliktní situaci tedy je pomoci znesvářeným stranám redefinovat svou situaci a začít vnímat svůj společný osud, v němž si navzájem ubližují, jako něco, co by měly společně začít zlepšovat. K tomu musí vytvořit společný jazyk. Ten jim umožní začít definovat společný, sdílený referenční rámec pro jejich situaci.

To nejmenší, co mohou prostředníci v této situaci učinit, je poskytnout stranám dodatečné informace, poučení či zkušenosti, které obohatí jejich vnímání situace, v níž se právě nacházejí. Ty se mohou týkat toho, jak na analýzu konfliktního chování pohlíží psychologie skupinové dynamiky, týmového rozhodování a další společenskovední poznatky. Ve většině případů je však nutné učinit více než jen vkládat do diskuse moudré teoretické koncepty. Zkušenost ukazuje, že výsledek procesů řešení problémů, jež způsobily konflikt, bývá jiný než přímé vyjednávání v důsledku toho, že role obou stran jsou od počátku jiné. Zásadní změnou, kterou zprostředkovatel do procesu vnáší, jsou nová a jiná pravidla hry.

Nenápadné přechody od vyjednávání k řešení problému a zpět, iniciované prostředníkem, se vždy tak jako tak dějí s tichým souhlasem zúčastněných.

Přechodu od vyjednávání ke spolupráci lze dosáhnout využitím skryté nejednoznačnosti a překryvu mezi dvěma manifestními funkcemi jednání a analýzy. Každému vyjednávání předchází analýza a analýza předjímá jednání. Tato nejednoznačnost poskytuje stranám prostor, aby se čas od času, například z důvodů ujasnění si něčeho, vyvlékly ze své standardní vyjednávací role. Zkušenost s hraním této analytické „karty“, kdy klesá úroveň podezírání a úzkosti a vzrůstá tvořivost, nabízí právě ten typ prožitku spolupráce, který je nezbytný k nastartování procesu řešení konfliktu. V psychologické rovině to můžeme vyjádřit tak, že soupeřící strany na základě svého společného prožitku docházejí samy o sobě k tomu, že svůj konfliktní vztah redefinují jako společný osud, situaci, kterou je třeba společně zvládnout.

Hlavní je komunikace

Spolupráce vyžaduje, aby partneři měli sdílený komunikační kód, podle něž jsou jejich činy vykládány, a dále společnou orientaci, která bere v úvahu jak skutečnost, která je obklopuje, tak i jejich úlohu ve vztahu k cíli, o něž usilují. Protistrany v konfliktu bývají zcela pohlceny vzájemně se vylučujícími referenčními rámci a neslučitelnými pohledy na realitu. Nepřátelé v konfliktu mají vzájemně se ničící referenční rámce, které brání komunikaci, zkreslují pohled na realitu a vedou je k stereotypnímu výkladu každého oponentova kroku. V této poloze již není spolupráce možná, snad pouze s výjimkou společné snahy o roztáčení stál vyšších obrátek vzájemného nepřátelství. Řešení konfliktů je obtížnější, když lidé:

- neuznávají názory druhé strany
- nechápou, proč druhá strana zaujímá právě takové stanovisko
- zatahují do konfliktu mnoho dalších
- spor zatěžují výklady, symboly, slovy či principy
- chovají jenom malou naději, že se konflikt kdy podaří překonat
- v konfliktu reprezentují zájmy mnoha lidí, které nemohou zradit a zklamat

Hledat řešení konfliktu nepředpokládá nic menšího než začít se dívat na dosavadní oponenty a nepřátele jako na partnery, byť jen pro účely omezené řešením tohoto problému. Překonání pouhého narovnání či zchlazení konfliktu ve prospěch jeho skutečného vládnutí a vyřešení vyžaduje vysokou úroveň společné intelektuální kreativity. Z psychologického hlediska je toto asi to poslední, co by všichni zúčastnění pokládali v dané situaci za přirozené. Tvořivost v tomto případě předpokládá opustit pohodlné bezpečí zaběhaných stereotypů a znamená vydat se do riskantních vod spolupráce s někdejšími protivníky, jimž v těchto neprobádaných končinách musíme věřit jako sami sobě a na něž se musíme umět spolehnout. Znamená to jiný typ uvažování, inovaci a produktivitu, náhradu boje za rozdělení existujícího „koláče“ přípravou na zvětšení toho, co bude rozdělováno, tak aby nikdo nepřišel zkrátka.

Podstatnou charakteristikou tvůrčího procesu je popření dosavadních kategorií a schémat. Spočívá v rozbití důvěrně známých myšlenkových zvyků a stereotypů a v objevování nových forem a spojitostí mezi doposud nezávisle existujícími prvky a jevy.

Na závěr pár typů na vhodné reakce při neoprávněné kritice:

Důležité je reagovat důrazně, avšak slušně. První věta by měla sloužit k nekompromisnímu získání pozornosti.

„V tomto okamžiku musím reagovat...“

Pak následuje nejtěžší část vaší odpovědi, kterou je významná pauza v trvání minimálně tří až čtyř sekund. Není to jednoduché, čtyři sekundy napjatého ticha jsou k nepřekání, ale váš

protihráč jimi bude velice překvapen, protože nebude vědět, co máte v plánu. Tato pauza vám umožní zpracovat nahromaděné emoce tak, abyste byly schopni vytvořit trefné otázky

„chcete řešit problém, nebo jenom vyjadřujete své antipatie?“

„Jste schopen jednat i bez nadbytečných emocí?“

Používání otázek místo plamenné kritiky vám pomůže získat kladné body při hodnocení svých manažerských schopností.

JAK ŘÍDÍT PRACOVNÍ PORADY 1.

Co je to porada?

Slovo schůzka, v dnešní podobě schůze nebo porada, má kořeny ve 14. století. Schůzka byl původně definována jako událost, kdy se lidé sejdou k honu na lišku. Od té doby jsme již ušli dlouhou cestu. Na poradách a schůzích se od té doby setkáváme stále, ale je definovaný jejich účel? Pokud bychom ho měli, přispělo by k vyřešení problémů a splnění cílů mnohem více porad, než je tomu dnes. Porady jsou všude a téměř denně, některé fungují, jiné ne a jsou jen ztrátou času. Ale jak tomu předejít?

Konstruktivní versus destruktivní prvky.

Porady by se měly co nejvíce zefektivnit pomocí plánování, kvalitní komunikace a zavádění strategií a nástrojů, které nedovolí odchýlit se od problému. Je nezbytné vyměnit destruktivní prvky za prvky konstruktivní, které nenechají tok sklouznout od plánovaného tématu a dbají na včasný závěr.

Mezi destruktivní prvky patří kdokoliv nebo cokoliv, co poradě brání, aby se uskutečnila nebo splnila stanovený účel. Konstruktivní prvek je naopak čin nebo osoba, která poradě umožňuje dosažení cílů. Konstruktivní prvky přispívají ke zvýšení konkurenční schopnosti a ziskovosti celé organizace.

Uvedu některé příklady destruktivních prvků porady:

1. porada nemá program
2. pravidelné porady, které se konají podle plánu, když není co řešit
3. lidé, co poradu zmeškají, přijdou později nebo nepřipraveni
4. nad debatou bdí jedna osoba a nikdo jiný se ke slovu nedostane
5. porady, které nikdy nezačnou a neskončí včas
6. příliš mnoho témat, nic se nevyřeší
7. po poradě nikdo netuší, co má kdo splnit a dokdy

Příprava porady.

Porady jsou svolávány z určitého důvodu mají splnit cíl, začít a skončit včas nabit lidi energií. Kolik porad to ale ve skutečnosti plní? Klíčovým řešením je program porady.

Musíme si vytyčit následující body:

1. kdo poradu svolává – účastníci poznají na koho se obrátit s dotazy na program porady nebo s kým projednat svou neúčast
2. den a datum porady
3. čas začátku a konce – je důležité opravdu začít i skončit včas
4. místo konání
5. cíl – cíl definuje důvod porady, de o nejdůležitější část programu

Body programu.

Důležité je sepsání bodů programu spjatých s cílem porady, přičemž body nejvyšší priority figurují na prvních místech. Určí se kdo a jak dlouho bude k jednotlivým bodům hovořit.

Důležitá je také příprava před poradou. Určení, jaké materiály si mají účastníci před poradou prostudovat a čím by měli vystoupit v diskuzi.

Koho pozvat na poradu?

Je dobré si odpovědět na následující otázky:

1. Může k úspěchu porady přispět každý?
2. Bude účast přínosem pro každou osobu či tým?
3. Zná každá osoba cíl porady?
4. Ví každá osoba, jaké materiály přinést?

Tyto otázky pomohou určit, jaké příspěvky a jaké osoby jsou pro produktivní a časově efektivní poradu nezbytné. V případě, že na poradu nemohou přijít vybrané klíčové osoby, je lepší ji odložit.

Identifikace cíle.

Před každou poradou je dobré si definovat cíl aby se mohly shromáždit potřebné informace, materiály a návrhy. Pro definici cíle je dobré mít jasno v tom, proč je porada svolaná, jaké jsou body programu, jaké výsledky a závěry se od porady očekávají, jaká rozhodnutí budou během ní přijata a jaké úkoly budou na ní splněny.

Cíl porady lze rozdělit do pěti kategorií:

1. výměna informací – na těchto poradách se sdělují informace. Jejich tok může být jednosměrný nebo vícesměrný.
2. vytváření idejí – důvodem může být řešení nějakého problému nebo možnosti realizace nové politiky
3. splnění nebo přijetí pracovního úkolu – cílem těchto porad je něco vytvořit, dokončit nebo připravit
4. rozhodování – zde se rozhoduje o již známé informaci
5. budovní spolupráce – na těchto poradách se scházejí lidé různých odborností či oddělení, aby se dohodli jak na tom či onom spolupracovat, tyto porady pomáhají každému pochopit úlohu ostatních a dohodnout se na plánu postupu.

Porady mohou mít řadu účelů, mohou předávat informace, vytvářet ideje, rozhodovat, finalizovat práce, rozvíjet vztahy mezi spolupracovníky

Umění naslouchat.

Naslouchat úkolům znamená naslouchat specifické informaci, která umožní splnit určitou práci z určitou dobu. Naslouchání je stěžejním prvkem pro shromažďování a poznávání dat, jakožto i vyslyšení a respektování různých zdrojů informací a také pro identifikaci problému.

Naslouchat by se mělo v souvislostech, vcítit se do stavů druhého. Naslouchat by se také mělo ostražitě a s citem. Důležitý je smysl, hlavní myšlenky, údaje a emoce. Naslouchá-li člověk důkladně, může se stát, že v projevu objeví řečnickovy obavy.

Je důležité se dívat na řečníka a dávat mu najevo svůj zájem. Děláním poznámek a kladení otázek také zdůrazňuje zájem. Je dobré nepřerušovat řečníkův projev.

Slovní projev.

Mluvit o úkolech znamená mluvit o specifických informacích, které mají být shromážděny, nebo o práci, která má být za danou dobu udělána.

Je důležité mluvit k věci. Být klidný a stručný, mluvit v souvislostech, tzn. respektovat city, emoce hladinu důvěry u skupiny lidí tak, aby neztratili zájem o spolupráci. Vnímání projevu ovlivňuje intonace, pečlivé vyslovování slov. Efektivní projev vyžaduje kontrolu myšlenek.

Osobní útoky na poradách.

Osobní útoky ubližují lidem, ničí komunikaci i kreativitu. Pokud se stanou součástí kultury firemních porad, mohou účastníky vést k bezpečným, ale také zbytečným příspěvkům. Jak to řešit?

1. Promluvte k účastníkům. Pokud se na poradě objeví osobní útoky, vyžádejte si klid a vyzvěte k hledání společného řešení. Často se k vaší výzvě přidají i další účastníci. Při mluvení k účastníkům se vyhněte očnímu kontaktu s původcem útoku, aby nemohl vaši žádost chápat jako jasnou výzvu k dalšímu výpadu.
2. Hledejte příčinu. Lidé někdy schovávají osobní útoky za předpokládanou bezpečnost. Nejlépe tuto iluzi překonáte větami typu: „Zdá se, že nesouhlasíte, kolego.“ Pak je třeba vyzvat příslušného účastníka k objasnění jeho postoj
3. Udělejte přestávku. Pokud nezaberou vaše verbální snahy o urovnání sporů, udělejte přestávku nebo celou poradou ukončete. Získáte tak možnost sejít se s každým z účastníků osobně, prodiskutovat vzniklé problémy a uspořádat příští schůzi tak, aby k osobním útokům nedocházelo.

Čeho se vyvarovat na poradě

Největší možností si promluvit a něco se dozvědět od druhých by měla být porada. Bohužel v mnoha společnostech je pouze monologem nadřízeného. Někdy zase probíhá víceméně ze zvyku v ustálené podobě bez snahy něco řešit, protože všichni vědí, že co je řečeno v jednacím místnosti, za její dveře se stejně nedostane, a i kdyby, nebude k tomu přihlédnuto.

Takové porady okrádají zaměstnance o drahocenný čas, a nejsou proto mezi českými manažery a zaměstnanci příliš oblíbené.

V českých firmách je největším problémem:

- Nepřipravenost účastníků porady na společné setkání.
- Nejasný či neznámý cíl porady.
- Chybějící závěr z porady. V případě, že k nějakému výsledku dojde, nejsou podniknuty kroky, aby byl uveden do praxe.
- Nikdo neví, jak dlouho bude porada trvat.
- Občas je na ni pozván někdo, kdo tam vůbec nemusí být.

Aby porada nebyla pro pracovníky ztrátou času

V každé společnosti či v podniku, kde je více zaměstnanců, se konají pravidelné nebo občasné porady. A to na různých úrovních. Někteří pracovníci je však považují za zbytečné. Odcházejí z nich s pocitem, že se nic nevyřešilo.

Porada by se především měla konat vždy z nějakého důvodu.

Jak tedy správně zorganizovat firemní poradu?

Důležité je naplánovat vhodné místo a čas jejího konání. Dále je třeba určit osobu, která poradu vede a věnuje se přípravě programu jednání. Všichni její účastníci by měli být dopředu informováni, o čem se bude jednat, a to zejména tehdy, pokud se očekává k určitému bodu diskuse.

Dá se říci, kolik pracovníků by se mělo porady účastnit, aby byla efektivní?

Záleží vždy na konkrétním důvodu a účelu porady. Pokud je porada pouze informativní a nečeká se žádná zpětná vazba od účastníků, může být jejich počet samozřejmě vyšší než v případě, kdy se má řešit problém nebo dojít k nějakému rozhodnutí. V tomto případě by se nemělo účastnit více než deset pracovníků.

Kdo by měl poradu vést a jaké by k tomu měl mít předpoklady?

Většinou to bývá vedoucí pracovník - například ředitel nebo vedoucí oddělení. Ale pokud jednání probíhá na určité téma, může to být i jiný pracovník, který má o dané problematice nejvíce informací, a je tedy schopen poradu vést ke konkrétnímu cíli. Určitě by to měl být vždy člověk, který dobře formuluje myšlenky, umí naslouchat, rozvinout diskusi, ale zároveň ji dokáže ve správný čas zastavit a zformulovat závěr.

Můžete shrnout, jak by porada měla celkově vypadat?

Pokud nejde o pravidelně se opakující poradu, měli by být všichni účastníci v dostatečném předstihu pozváni a měli by také být dopředu seznámeni s jejím programem. Ten, kdo jednání vede, by měl zajistit, aby se začalo včas podle plánu. Na začátku vlastní porady seznámí vedoucí ostatní účastníky s jejím cílem a začne probírat jednotlivé body dle připraveného programu.

Co udělat pro to, aby se došlo ke konkrétnímu závěru a ten byl uplatněn v praxi?

Je na vedoucím porady, aby dodržel program jednání a debata se neodkláněla k jinému tématu. Pokud je porada delší, jsou vhodné krátké pauzy s přesně stanovenou délkou trvání. Důležité je vést písemné zápisy, ve kterých jsou shrnuty závěry porady a zaznamenány případné úkoly pro jednotlivé účastníky. Zápis by měl potom být všem účastníkům také doručen.

Porada nemá být řečnickou etudou

Pokud chcete, aby byla porada účinná, musíte ji předem dobře připravit. Důležité je již stanovení termínu. U pravidelně opakovaných provozních porad by měl být dán předem. Například v úterý odpoledne. Nehodí se pondělní rána, kdy se lidé po neděli teprve rozkoukávají, ani páteční odpoledne, kdy už všichni zase spěchají na víkend.

Porada by neměla být delší než dvě hodiny, spolupracovníci však určitě ocení, když bude kratší. Zakažte vyrušování, nechte vypnout i mobilní telefony. Dejte všem předem program a stručné písemné podklady, získáte čas.

Jednotlivá vystoupení by neměla trvat déle než dvě až tři minuty, což by mělo platit i pro toho, kdo poradu vede. Postupně je dobré vedením porady pověřovat všechny členy týmu. Důležitým věcem věnujte velký prostor a malichernostem úměrně menší. Uvědomte si přitom, že lidé více mluví o tom, čemu rozumějí, a méně o tom, čemu ne.

Nenechávejte je proto diskutovat o tisícovkách a miliony rychle odmávnout. Nezapomínejte na záležitosti personální a vztahové. Jejich probrání napomáhá tmelení týmu. Je proto vždy na místě uvést nového pracovníka, popřát lidem k narozeninám a svátkům, zmínit jubilea.

Bujaré oslavy však na poradu nepatří. Ten, kdo vede poradu, by měl umět dobře komunikovat. Měl by si všimnout nálady lidí a zvolit uklidňující, či naopak povzbuzující tón. Je třeba také připomenout program a probrat splněné i nesplněné úkoly z předchozí porady.

Všichni účastníci by měli dostat prostor k vyjádření, nové či nesmělé spolupracovníky je k němu někdy potřeba vhodným způsobem vyzvat: "Tady Pepa nám k tomu ještě nic neřekl." "A co si o tom myslí naši noví kolegové?" Naopak osvědčené "mluvky" se hodí umravnit.

K probraným úkolům se nevracejte a nedovolte to ani dalším členům týmu. Nezapomínejte na zápisy, které mají být spíše rekapitulací úkolů včetně termínů a zodpovědných pracovníků než slohovou prací na téma průběh porady. Spolupracovníky určitě potěšíte, pokud je na závěr budete pozitivně stimulovat: "Já vím, čekají nás náročné úkoly, ale s vámi se toho nebojím."

Jak zvládnout stres při pracovní poradě

Všichni to asi dobře znáte existují dva typy porad. K něčemu a k ničemu. Na pracovní poradě bývá spousta příležitostí něco projednat, pokud je ale porada o ničem, je to i místo vhodné pro spánek či myšlenky na něco jiného.

Pokud máte pocit, že je porada přehlídkou ztraceného času a stresuje vás to, máte dvě možnosti. Dát výrazně najevo, že je porada zbytečná a odejít, nebo se pasivně přizpůsobit, nasadit nekonfliktní výraz a nenápadně si dělat něco svého. Třeba se zamyslet nad prací nebo se jen relaxačně na jakékoli téma zasnit. Již tím můžete stres z těchto situací účinně aktivně odbourávat. Je to i vhodnější, než když nepříznivě prožíváte něco, co nedokážete změnit.

Jsou však chvíle, kdy vám někdo z kolegů zasadí ránu pod pás či do zad například tím, že stále zdržuje nadbytečnými až hloupými otázkami, extrémně odlišným názorem na cokoli, vyvoláváním zbytečných nepříjemných konfliktů. Třeba tím, že vás nevybíravě "okope", hodí vám na krk něco, po čem netoužíte, nápadně či nenápadně pochlebuje šéfovi a snaží se

mu nekulturně vetřít do přízně, pomluví nepřítomného spolupracovníka, zkritizuje váš námět či projekt a s líbezným úsměvem řekne, že to za vás dodělá.

Prevenčí může být, jste-li připraveni. Nejlépe proto, že už ho dost dlouho znáte. Můžete si pak třeba říci "vypadá jako blbec, chová se jako blbec, inu je to tedy blbec" a přestat ho nepříznivě prožívat či brát vážně. Nejlépe také, když si ho nebudete všímat. Pokud "jste v obraze", můžete naopak vstoupit do hry a citlivě a promyšleně ho pokořit, pokud nejste, nebo se mu podařilo vás vyvést z míry, pak stačí nereagovat a přejít celou záležitostí mlčky.

Musíte však kolegu i celou situaci vědomě vytěsnit, a pak ji v klidu s nějakým stáljším i náhodným spojencem následně rozebrat a zasmát se jí, případně alespoň akademicky probrat možnou odvetu. Osvědčené pohádkové rčení "mha přede mnou, mha za mnou" může pak charakterizovat situaci, kdy jste se rozhodli tvářit se, jako by se nic nestalo. Tak můžete dát elegantně najevo, že jste nevhodnou, pokořující, urážlivou, konfliktní a podobnou reakci vlastně ani nezaregistrovali. Důležité je, abyste ji i fakticky sami v sobě zlikvidovali.

Literatura: Kemp, J. M., **Jak řídit pracovní prady**. Grada Publishing. 1996

Šuleř, O., **Jak řídit a vést porady**. Computer Press, 2001.

www.idnes.cz - sekce zaměstnání

www.management.cz

Zásady efektivní porady

Porady

Porady jsou nástrojem organizace a koordinace a důležitým prostředkem řízení. Umožňují společné setkání zainteresovaných pracovníků, seznámení s úkoly, jejich rozdělení a termínování, kontrolu plnění, výměnu informací atd. Organizovány jsou pravidelné provozní porady, které mají zpravidla stejný počet a strukturu účastníků a porady svolávané k problému, které bývají nejčastěji monotematické. K účasti jsou vybírány osoby, které mají k problému co říci a mohou zaujmout kompetentní stanovisko. V organizacích po celém světě se denně odehrávají tisíce porad. Často jsou však vnímány jen jako nezbytné zlo, někdy dokonce jako ztráta času. Ostatně i jeden z Murphyho zákonů říká, že i ten nejjednodušší problém se stane neřešitelným, diskutuje-li se o něm na dostatečném počtu zasedání. Aby tomu tak nebylo, je třeba porady pečlivě připravit a vést.

Porady jsou organickou a nezbytnou součástí řídicí práce, bývají však i prubířským kamenem manažerských dovedností. Nejčastějšími extrémů bývá jejich přílišné zformalizování a zbyrokratizování anebo nedodržování procedurálních pravidel, neorganizovanost, chaotičnost v přípravě a vedení. Na jedné straně se jedná o „poradu pro poradu“, pravidelně sice svolávanou, ve skutečnosti však nic neřešící. Formální setkání dbá na stoprocentní účasti i vedení zápisu, který je však nekonkrétní a nestanoví, ani odpovědnost za jejich plnění. Vedoucí takové porady si libuje v obecných proklamacích, rád se poslouchá a podporuje plané „papírování“. Porady jsou v podstatě ztraceným časem. V zásadě stejný „efekt“ přináší opačný extrém. Porada je nepřipravena, improvizuje se, nevede se zápis anebo se nekontroluje plnění úkolů, které z porady vyplynuly.

Efektivní řízení porady je poměrně náročné. Manažer musí spojovat organizační a řídicí schopnosti s rétorickými dovednostmi. Má být schopen podněcovat a efektivně řídit funkční a věcnou diskusi a formulovat jednoznačné závěry. Měl by tedy být i schopným moderátorem. Styl řízení porad vypovídá o osobnosti manažera a jeho řídicím stylu. Doporučenými zásadami a nejčastějšími prohřešky vůči nim jsou:

Pravidelnost porad a jejich časové vymezení.

(Častým prohřeškem jsou neustálé změny termínu a vleklost porady, která účastníkům komplikuje organizaci času.)

Jasný program a jeho členění.

(Nevhodné je „klouzání“ od tématu k tématu.)

Kontrola úkolů z minulé porady.

(Stává se, že se pouze vrší zápisy, úkoly se opakovaně zapisují, nikdo je však neplní.)

Vedení účastníků k jasnému, stručnému a konkrétnímu vyjadřování.

(Prohřeškem je ponechání volného prostoru pracovníkům, kteří se rádi rozvlekle a nevěcně vyjadřují.)

Podněcování uzavřených, ale kompetentních pracovníků k vyslovení názoru.

(Mílí se manažer, který soudí, že mlčící souhlasí anebo nemá k problému co říci.)

Vyvození jasných a konkrétních závěrů z každého probíraného bodu.

(Častým opakem je nekonkrétnost, která vede k neřešení problému. Ten je pak permanentně probírán při následujících poradách.)

Stručný, jednoznačně srozumitelný zápis s konkrétním stanovením pracovníků odpovědných za plnění, včetně termínu plnění.

Chyby a nedostatky porad

Rezervy či chyby v řízení porad je možno hledat jednak na straně předsedajícího, ale také na straně účastníků a také v samotné organizaci porad. Některé chyby a nedostatky lze vztáhnout obecně na všechny porady, jiné jsou specifické a platí jen pro některé typy porad.

Organizační nedostatky

V řadě organizací se nevyužívá porad jako významného nástroje řízení. Často chybí systém porad, řada nedostatků spočívá v zažitých paradigmatech. Vedoucí si proto často ani neuvědomují, že porady je možné vést úplně jinak, nebo ve své snaze o změnu narážejí na nepochopení ostatních.

Nesystematičnost: porady bývají svolávány nahodile nebo naopak se pořádají zcela pravidelně, a to i v těch případech, kdy na nich není o čem jednat. Často také bývá svolávání porad ponecháno na vůli jednotlivých manažerů, a tak se občas stává, že zatímco v jednom útvaru jsou pracovníci informováni pravidelně, v jiném se řadu měsíců oficiálně nic nedovědí, v důsledku čehož pak mohou v podniku vznikat různé fámy a dezinformace.

Chybějící programy: na pravidelné manažerské porady nebývají účastníci zváni pozvánkou s programem, a tudíž nejsou předem seznámeni se všemi body, o kterých se má jednat; a proto s výjimkou tzv. stálých bodů nemohou jednat efektivně.

Nedělají se zápisy: organizace často nevyužívá zápisu z porad jako zdroje cenných informací a na jejich pořizování proto netrvá. Řada vedoucích se pak spoléhá na to, že všichni zúčastnění ví, o čem a s jakým výsledkem se jednalo. Vnímání a chápání stejných informací může však být u jednotlivých účastníků odlišné, a tudíž zdrojem pozdějších nedorozumění a zmatků.

Zbytečně obširné zápisy: na rozdíl od předchozího bodu je v některých organizacích zvykem pořizovat zápisy v podobě doslova beletristických děl, ve kterých se často ztrácí to podstatné, tj. termíny, úkoly apod.

Nekompatibilita cílu porad: stává se, že tytéž organizační cíle nebo opatření jsou na poradách jednotlivých úrovní řízení podávány rozdílně, což má pochopitelně nepříznivý vliv na jejich plnění.

Nepodstatné záležitosti: na programu jednání se často objevují záležitosti, jejichž řešení by měla být v kompetenci jednotlivých pracovníků. I vrcholové týmy se často zabývají zcela nepodstatnými problémy, které jejich úrovni nepřísluší; často je to v důsledku nejasných priorit.

Zbavování se odpovědnosti: v důsledku snahy vyhnout se osobnímu riziku se někdy porady v podstatě zneužívají k hlasování o záležitostech, které by příslušní pracovníci měli řešit sami. Vůle většiny je pak využívána jako jaké si „alibi“.

Body týkající se malého počtu účastníků: v některých organizacích se trvá na tom, aby se na poradách probíraly všechny záležitosti, ať už se týkají jen několika pracovníků nebo všech.

Chybějící podklady: často dostávají účastníci potřebné podklady, písemné materiály, návrhy, výsledky apod. až v průběhu porady (popř. vůbec ne). Nemohou proto být schopni se rychle v problému orientovat a jednat efektivně.

Chyby ve vedení porad

Nejčastějším zdrojem nedostatků porad bývají samozřejmě sami předsedající vedoucí. Některé chyby se dají odstranit poměrně snadno, protože pramení pouze z neznalosti některých jednoduchých technik, eliminovat jiné je však velmi obtížné, protože jsou spojeny s povahovými rysy nebo zažitým stylem řízení.

Zahájení bez úvodu a návaznosti: porady bývají zahajovány, aniž by předsedající zopakoval nebo zdůraznil cíl jednání a čeho má být na poradě dosaženo.

Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků: někteří šéfové tolerují omluvy účastníků, kterým se přítomnost na poradě pro jejich běžné pracovní povinnosti zkrátka „nehodí“. Na takové poradě pak pochopitelně nelze přijímat kvalifikovaná rozhodnutí.

Odbíhání od tématu: diskuse často končí u něčeho úplně jiného než u toho, co se mělo vyřešit. Předsedající buď nedokáže udržet diskusi pod kontrolou, nebo se sami nemají čeho držet, protože jim chybí program jednání.

Porada jako monolog: někteří manažeři považují za jedinou přijatelnou pouze takovou poradou, na které hovoří jen oni. Ovšem každý, kdo volí jednostrannou komunikaci, by si měl uvědomit, že tím bere veškerou zodpovědnost za výsledek jen na sebe.

Neefektivní diskuse: diskuse na poradách nemají často žádný řád, strukturu. Místo, aby se problém nejdříve podrobně rozebral, účastníci ihned přednášejí své návrhy.

Neřešení konfliktů: projevy konfliktů (agrese) mezi účastníky se nedají při diskusi zcela vyloučit. Pro manažera je samozřejmě pohodlnější se konflikty nezabývat, udělat přestávku a konfliktní bod odložit. Někteří manažeři zase nejsou schopni zůstat nestranní a do konfliktu se sami zapojují. Schopnost zvládat a řešit konflikty je důležitou manažerskou dovedností.

Odkládání nepopulárních rozhodnutí: řada manažerů volí „úniková řešení“ a některá nepříjemná rozhodnutí raději odkládají s nadějí, „že se to nějak vyřeší samo“. Schopný manažer by měl být schopen nést i nepříjemné důsledky svých rozhodnutí.

Nepřijímání rozhodnutí : jednoduše řečeno – porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas.

Tolerování vyrušování: někteří vedoucí jsou ochotni v průběhu porad připouštět nejrůznější vyrušování (odvolávání k telefonu, zvonění mobilu) nebo jsou dokonce sami příkladem.

Opakování probraného opozdilecům: běžně je porada přerušována, aby mohl být opozdilec informován o tom, co se během jeho nepřítomnosti už probralo. Ostatní jsou tak vlastně potrestáni za svou dochvilnost.

Není dán prostor všem účastníkům: většina manažerů stále ještě dává více prostoru těm dostatečně asertivním (či spíše dominantním) a se silným hlasem, ti tišší tak už příležitost nedostanou.

Chybějící shrnutí: účastníci porady by si měli zapamatovat to nejpodstatnější, tj. přijaté závěry a rozhodnutí. Z verbálního projevu si však zpravidla zapamatují pouze 20 %. Pokud chybí shrnutí, často chybí i následná akce.

Frustrující závěr: někteří direktivní šéfové s oblibou na závěr porady přítomné seřvou v domnění, že tak si lidé více uvědomí závažnost přijatých rozhodnutí a budou si je lépe pamatovat. Mnoho lidí má však přirozenou tendenci zapomínat věci spojené s negativními zážitky.

Chyby, kterých se dopouští účastníci

Pozdní příchody : bezprostředně souvisí s tolerováním takového chování vedoucím porady.

Nepřipravenost : jeden nepřipravený účastník porady může negovat úsilí celého týmu, protože pak není možné nalézt optimální řešení.

Nekázeň: opět je na předsedajícím, aby společně s účastníky stanovil „pravidla hry“, dal poradě řád a sjednával pořádek.

Rozvláčné příspěvky: sami ze své zkušenosti víte, že někteří lidé se rádi poslouchají, zpravidla je daleko více zajímavá forma jejich vystoupení než výsledek diskuse.

Image přepracovanosti : všichni je známe – na poradu přibíhají takřka vždy pozdě, s oroseným čelem, ustaraným výrazem ve tváři a hromadou papírů. Většinou ani neznají program jednání a vymlouvají se, že toho mají moc. Ostatní zpravidla s uznáním pokývují a málem se stydí, že oni nejsou pro firmu tak důležití a nepostradatelní, že mohli přijít včas a připravení. [je třeba si uvědomit, že kdo nestíhá, měl by být nahrazen].

Vyřizování si účtů: někteří účastníci porad využívají (spíše zneužívají) porad k vyřizování osobních účtů. Někdy se to děje i s tichým souhlasem ostatních.

Vlastní zájmy: i na poradách dochází k intrikám, lobbování, zákulisním dohodám apod., vždy za tím stojí něčí zájmy, nikdy to ale nejsou pochopitelně zájmy organizace, podniku.

Jedná-li se o pracovní poradu svolanou k nějakému mimořádnému problému, měli by být účastníci informováni předem s požadavkem, aby připravili vlastní hodnocení a návrhy na řešení.

A. Leigh podává následující doporučení:

1. Začínajte včas

2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
3. Držte diskusi pod kontrolou
4. Snažte se dodržet časový harmonogram programu
5. Při vzniku konfliktu se jej nepokoušejte „vyřešit“ tím, že téma opustíte a přejdete k dalšímu bodu jednání
6. Vtáhněte do aktivní účasti všechny členy porady

V závěru by její vedoucí měl shrnout probrané body. Sumarizaci probraných problémů, závěrů a z toho plynoucích úkolů považujeme za nezbytnou součást porady. Toman doporučuje zodpovědět si na následující základní otázky: CO (jaký úkol) je třeba provést, KDO úkol provede, DOKDY ho provede, případně JAK úkol provede.

Literatura:

Kohoutek, R., Štěpánek J. : Psychologie práce a řízení, Brno, CERM 2000

Sestavování pracovního teamu 1.

Základní rysy

Co je tým? Pohybujeme se v široké skupině malých sociálních skupin. Sem zahrnujeme všechny pracovní skupiny, v níž je team jejich specifickým druhem. Musím podotknout, že v praxi se často pojmy team a pracovní skupina zaměňují. Lze však nalézt podstatné skutečnosti, které v obecné poloze team od pracovní skupiny odlišují. Pracovní skupinu tvoří skupina lidí jednoho pracoviště, lidí spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

Obecně mezi základní znaky pracovní skupiny zahrnujeme (Nový 2002):

- *společné cíle, které oddělují skupinu od okolí*
- *společnou činnost, s jejíž pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů*
- *vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí*
- *časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky*
- *relativně trvalé sociální vztahy*
- *společné pracoviště*
- *vědomí příslušnosti ke skupině*

Pojmem team zpravidla označujeme vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Mezi podstatné rysy odlišující team od skupiny patří především (Nový 2002):

- *neexistence vnitřní formální organizační struktury teamu* – na rozdíl od pracovní skupiny, ve které jsou obvykle velmi přesně a jednoznačně popsána jednotlivá pracovní místa, z nichž vyplývají individuální pravomoci a odpovědnosti, je pro team charakteristická jejich absence. Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího teamu (často tato pozice bývá obsazena až na základě

rozhodnutí členů teamu). Všechny ostatní funkční charakteristiky teamu vznikají neformálně, většinou spontánně v průběhu činnosti teamu.

- *podávání společného výkonu a společná zodpovědnost za jeho výsledky* – charakteristickým znakem je společné hledání řešení, společné rozhodování a následně i společná zodpovědnost. Kolektivní nezodpovědnost je v podmínkách teamu vyloučena především malým počtem členů a díky absenci formálně stanovených pravomocí.
- *časové omezení existence teamu* – team bývá vytvořen k vyřešení jednotlivého problému nebo k jednorázovému zpracování projektu. Trvání končí v okamžiku odevzdání práce nebo po jejím obhájení. Sehrané a úspěšné teamy jsou mimořádnou hodnotou každé organizace. Obvykle se jednotliví členové i nadále rádi setkávají a vyhledávají příležitosti k další spolupráci.

Z hlediska výše uvedených charakteristik lze konstatovat, že vytváření teamů je vhodné zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných a nejednoznačných úkolů. Proto se s teamem nejčastěji můžeme setkat především v pracovní oblasti, i když jejich existence bývá obvyklá i v jiných oblastech společné činnosti, například ve sportu.

Dále bych chtěla uvést, že vytváření pracovních teamů, zejména pak vlastní teamová práce, plní řadu věcných, obsahových, ale i sociálně psychologických funkcí. Z tohoto důvodu je velmi důležité pečlivě uvážit výběr pracovníků pro vznikající team. Nejde jen o odbornou kvalifikaci, dosavadní pracovní a životní zkušenosti, ale minimálně se stejnou mírou důležitosti jde i o osobní profil každého potenciálního člena teamu.

Existuje například řada specialistů s mimořádnou odborností, pracovním nasazením a výkonem, ale jejichž sociální kompetence, komunikativnost, schopnost a ochota ke spolupráci jsou více než problematické. Dalším oříškem mohou být lidé, kteří vyhledávají sociální situace jako příležitost se předvést, prosadit, upozornit na sebe i za cenu osobních konfliktů.

V pracovním teamu by tedy měli být, pokud možno, zastoupeni reprezentanti co nejširšího spektra, co se týče profese (ekonom, technik, personalista,..), představitelé různých demografických skupin (muži, ženy, mladší i starší pracovníci), ale i rozdílné typy a zaměření osobnosti (ctíživý, pečlivý, tvořivý, velkorysý, konzervativní, sociálně orientovaný aj.), výjimku tvoří problémoví jedinci, kterým se snažíme vyhnout.

Při vytváření teamů můžeme přihlédnout také, v přiměřené míře, i k vzájemným sympatiím a antipatiím (osobní přání pracovníků, s kým by chtěli pracovat a s kým raději ne). Sociometrie je metoda zaměřená právě na zjišťování sociálně-emotivních vztahů mezi členy. Jejím objevitelem je psychoterapeut Moreno. Tato metoda je založená na ústních nebo častěji písemně formulovaných dotazech členům skupiny, podstatou jsou konkrétní, jednoznačné a neanonymní odpovědi. Otázek bývá jen několik a mohou být např. následující:

1. S kým byste nejraději spolupracoval/a při řešení daného úkolu?
2. Kdo vám obvykle nejvíce komplikuje společnou práci?
3. Koho byste zvolil/a za vedoucího teamu?
4. Koho byste nejraději pozval/a na rodinou oslavu?
5. S kým byste v žádném případě nechtěl/a strávit společnou dovolenou?

Zpracování výsledků může mít podobu tabulky, v níž je u jména uvedený součet pozitivních a negativních voleb, nebo grafického znázornění, které zachycuje i původ a směr těchto voleb. To umožňuje postihnout směr, četnost a intenzitu neformálních vztahů, také i nositele neformální autority ve skupině. Právě toto poznání nám může být pomocí při restrukturalizaci pracovního teamu, ale především při úspěšné tvorbě teamu budoucího.

Týmová práce

Optimální velikost teamu lze obecně velmi těžko stanovit, ale udává se rozmezí 5 – 9 osob. Menší počet může vést k vytvoření soupeřících dyád, nebo konfliktního vztahu dyády proti jednotlivci. Na druhé straně větší počet členů vede k omezení vzájemné komunikace, vytváření koalic, a tím také ke snížení pracovní výkonnosti. S větším teamem také klesá míra vlastní realizace a pracovního uspokojení jednotlivých členů teamu.

Další velmi důležitou podmínkou úspěšnosti teamu je charakter problému. Týmová práce se velmi osvědčuje u těch úkolů, které jsou složité, méně jasné, které vyžadují různé pohledy, ale také úkoly, na jejichž výsledky se příliš nespěchá. To jednak z důvodu samotné složitosti problému, ale také kvůli době potřebné k vzájemnému poznání členů teamu, rozvržení rolí a vytvoření žádoucí atmosféry.

Teamová práce je neustálým procesem učení mezi členy, což vyžaduje atmosféru pro diskusi a vzájemnou toleranci. Mezi hlavní rysy úspěšné teamové práce patří (Nový 2002):

- ♣ členové teamu znají hlavní společný cíl, se kterým jsou identifikováni, je hoden jejich úsilí a hledají cesty k jeho dosažení
- ♣ rychle a spontánně se vytvářejí neformální vztahy a sociální struktura, což znamená, že členové přihlížejí ke svým rozdílným vlastnostem, silným stránkám a nedostatkům členů. Vytvářejí se pevné vztahy.
- ♣ vzniká jednoznačná funkční dělba a organizace práce, informační a komunikační systém, způsoby projednávání schvalování řešení, je zabezpečena zpětná vazba.
- ♣ v teamu existuje specifický systém odměn a postihů (uznání, podpora, posílení neformální sociální pozice nebo naopak nevšímavost, odmítnutí, otevřená kritika, až vyloučení z teamu).
- ♣ je zřetelné vysoké teamové sebehodnocení a sebedůvěra, která se projevuje v soutěžení až rivalitě vůči jiným skupinám, vzniká hrdost na vlastní team a dosažené výsledky práce.

Je pochopitelné, že teamová práce má navzdory mnoha výhodám, oproti tradičně pojaté pracovní skupině, i své limity a je spojena s určitými riziky.

Výhody teamové práce:

- ☺ team bývá tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny
- ☺ snadněji se rozpoznávají a odstraňují chyby
- ☺ zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě a naopak se zmírňují extrémní názory a řešení
- ☺ rozšiřuje se a prohlubuje informační základna
- ☺ usnadňuje nepopulární rozhodnutí
- ☺ tlak skupiny vyžaduje schopnost prosadit se a současně vytváří dostatečný prostor pro realizaci, vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů teamu
- ☺ má výchovný dopad na mladší spolupracovníky (nové zkušenosti, příležitosti se ukázat)
- ☺ vede k uspokojení řady sociálně-psychologických potřeb členů teamu

Nevýhody teamové práce:

- ☹ iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné zranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení
- ☹ skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí
- ☹ stereotypní pohled na vnější okolí, na ostatní pracovníky, jiné teamy
- ☹ autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od teamového konsensu

- přeceňování jednoty vlastního teamu, např. v názorech, postojích, vzájemné podpoře

V tomto výčtu jde především o upozornění na nebezpečí vyplývajících ze skupinového myšlení, se kterými je při nutno tvorbě teamu počítat a dopředu vytvořit prostor pro připomínky vnějších pozorovatelů a kritiků.

Pozice a role v pracovním teamu

V pracovním teamu nebývají jednotlivé pozice a role předem formálně ani definovány, ani jednotlivým členům přidělovány. Přesto je významnou charakteristikou teamu, že se v něm relativně velmi rychle, obvykle spontánně a neformálně, začne vytvářet struktura sociálních vztahů založená na postupném formování a přebírání pozic a rolí jednotlivými členy. Tento proces je nezbytnou podmínkou pro to, aby se týmová práce náležitě mohla rozběhnout, může tak urychlit nebo naopak přibrzdit dosažení stanovených cílů. Právě zdůrazňovaná spontaneita a přirozenost zajišťuje, aby se každý člen teamu identifikoval s takovou funkcí a plnil takovou roli, která nejlépe odpovídá nejen jeho odborné a sociální kompetenci, ale i osobnostnímu profilu nebo někdy jen třeba osobnímu zájmu.

Nedostatečné sebepoznání, nepřiměřené sebehodnocení, vlastní přeceňování nebo naopak pocit méněcennosti provázený pasivitou již od počátku limitují úspěšnost teamové práce. Proto je krajně důležitý výběr osobnostně vyzrálých spolupracovníků. V každé skupině se tak rozvíjejí role, které vznikají z aktivity jednotlivců a napomáhají dosažení cílů.

Na základě výzkumů určil R.L. Belbin 9 rolí, které musí být v teamu obsazeny, aby fungoval efektivně. Tyto role nemusí být naplněny stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti, ale jestliže některá z nich chybí, team nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. Členové mohou zastávat více než jednu roli. Belbin zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v teamu, jednu více a jednu méně.

Belbin sestavil Dotazník týmových rolí (Hroník, 1999), ve kterém postihuje charakteristické pozice s jejich náležitým popisem:

- ♪ Všudybyl (stabilní dominantní extravert)
- ♪ Formovač (anxiózní dominantní extravert)
- ♪ Analytik (vysoce inteligentní stabilní introvert)
- ♪ Inovátor (dominantní, velmi inteligentní introvert)
- ♪ Koordinátor (stabilní dominantní extravert)
- ♪ Stmelovač (stabilní nedominantní extravert)
- ♪ Realizátor (stabilní, ukázněný)
- ♪ Dotahovač (úzkostný introvert)
- ♪ Specialista (nejspíše nedominantní introvert)

Na základě takového průzkumu můžeme zhodnotit skladbu teamu. Můžeme si položit otázku, která role v teamu není naplněna a zaměřit pak výběr vhodných pracovníků tímto směrem. Znalosti personalisty o výskytu rolí a pozic ve skupině mohou přinést velké ovoce jak ve zlepšení fungování teamu, zvyšování jeho výkonnosti a úspěšném dosahování stanovených cílů, tak i na rovině sociálně psychologických potřeb každého člena, jeho individuální uspokojení, získání osobní jistoty a důležitosti, což může také nepřímo přispívat k udržení a posílení teamu.

Použitá literatura:

- Nový, I.: **Psychologie a sociologie řízení**. Praha, Management Press 2002.
Hroník, F.: **Jak se nespálit při výběru zaměstnanců**. Brno, Computer Press 1999.

Koubek, J.: **Řízení lidských zdrojů**. Praha, Management Press 2001.
Nakonečný, M.: **Sociální psychologie**. Praha, Academia 2004.
Stýblo, J.: **Jak vybírat spolupracovníky**. Ostrava, Montanex 1994.

Sestavování týmů, výběr účastníků 2.

Personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, zjištění disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně. Z toho je patrné, že personalistika musí být těsně svázána s organizováním, tj. s vytvářením účelné struktury úloh a pozic.

Sestavování týmů

Pracovní skupina je soubor jednotlivců, kteří mají dočasně společné úkoly nebo soustavu individuálních úkolů, které jsou obvykle explicitní a vztahy mezi členy jsou funkční.

Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují. Aby mohla daná skupina fungovat jako celek a její činnost byla efektivní, musí být splněno několik podmínek. Je nezbytné, aby se jednotliví členové navzájem dobře znali, byli schopni se domluvit a spolupracovat. Dobrá komunikace je základem úspěchu; někdy se na pracovišti vytvoří zvláštní slovník, který může usnadnit komunikaci uvnitř skupiny. Komunikace ve skupině se zlepší, dovedou-li všichni členové obratně mluvit, naslouchat, psát a číst. Základem efektivního mluvení je jasnost, jednoduchost, svěžest, připravenost, přirozenost a stručnost.

Soudržnost je dalším z faktorů, ovlivňujících práci ve skupině. Soudržnost souvisí s vzájemnou fyzickou blízkostí členů, s jejich podobnou charakteristikou co do rasy, stáří, pohlaví, společného postavení, postojů a hodnot, s typem osobností na pracovišti, dobou komunikací a velikostí pracovní skupiny. Soudržnost se ještě zvyšuje v případech, přináší-li členství různé výhody a odměny. Pevné semknutí členů skupiny však kromě výhod jako větší spolupráce a větší odolnost vůči frustraci přináší i nevýhody. Pro nové pracovníky je obtížnější zařazení se do týmu, nové nápady a změny se v takovém kolektivu hůře prosazují a dalším důsledkem může být zhoršená kvalita komunikace mezi skupinami. Vedoucí by si měl být vědom těchto rizik a jeho starostí je také chránit jednotlivé členy před tlakem skupiny.

Atmosféra na pracovišti, někdy nazývaná jako sociální klima, má zásadní vliv na to, jak členové o své skupině smýšlejí a na úroveň spontánnosti jejich účasti. Během dlouhodobého společného působení si skupina vytváří určitý soubor pravidel nebo standardů, podle kterých se určuje, co je správné a přijatelné. Pro nového člena může být obtížné se identifikovat s těmito normami. Přílišné lpění na přijatých normách může bránit tvůrčímu přístupu a zvýšit napětí mezi jednotlivými členy.

Organizační struktura - Skupiny mohou mít buď formální nebo neformální organizační strukturu. Formální struktura je jasně viditelná a představuje dělbu práce mezi jednotlivými členy týmu, zatímco neformální struktura ovlivňuje postup, jakým se věci skutečně dělají. Působí zde prestiž lidí, jejich vliv, moc a schopnost přesvědčit ostatní.

Všechny tyto vlivy by měly být brány v potaz při vytváření a vedení pracovní skupiny či týmu.

Vybíráme členy týmu

Hlavní předpoklady kvalitního člena týmu jsou: odborná nebo profesionální zdatnost, schopnost pracovat jako člen týmu a žádoucí osobní vlastnosti. Proces výběru lze přirovnat k trychtýři, nahoře je široký a dole se zužuje, kde ústí do příslušného útvaru. Vedoucí začne s dosti velkým počtem lidí a nevhodné členy postupně vylučuje v procesu přijímacích pohovorů a prověřování.

Prvním požadavkem jsou dovednosti nebo znalosti, které tým potřebuje. Jsou-li dva kandidáti na stejné odborné úrovni, přednost asi bude dána tomu, kdo má ještě něco navíc. Mnoho lidí má nějakou další profesionální praxi nebo odborné znalosti, které jsou z hlediska hlavního zájmu druhotné, ale mohou být pro tým vysoce relevantní, nastanou-li nepředvídatelné okolnosti. Zájem se soustřeďuje na pružné lidi, ne na úzké specialisty.

Dále by měl proces výběru odhalit lidi, kteří nejsou motivováni, tedy nechtějí něčeho dosáhnout, neboť hrozí nebezpečí, že svým přístupem negativně ovlivní zbytek skupiny. Druhý typ lidí, který je třeba vyloučit, jsou takoví, kteří nikdy nebudou dobrými členy týmu, protože vnášejí do kolektivu rozkol. Soulad ve skupině je křehká záležitost, a to i bez přítomnosti lidí, kteří jej trvale narušují. Důležitá je též koncepce rovnováhy. Není možné, aby celý tým tvořili jen osoby introvertní nebo extrovertní, analytici nebo tvůrčí myslitelé. Po odmítnutí těch, kteří nejsou ochotni o něco usilovat, je nutné se dozvědět co nejvíce o každém z jednotlivých kandidátů, čímž si vytvoříme obrázek o složení skupiny a její vyváženosti. Rozhovory jsou velmi hrubým nástrojem. Mnohem lepší volbou je sledovat kandidáta v akci společně s jinými členy vytvářeného týmu. Mnohdy postačí si pohovořit s někým, kdo ho již viděl v nějaké skupině pracovat.

Žádoucí osobní vlastnosti pracovníka zahrnují schopnost naslouchat druhým a stavět na jejich přínosech, což předpokládá pružnost myšlení. Tato pružnost předpokládá nedostatek podezřavosti. Schopnost důvěřovat a vyvolávat důvěru má vztah k integritě, kterou lze definovat jako celistvost charakteru a věrnost standardům profesionálním i morálním za všech okolností. Poslední položkou v seznamu žádoucích charakteristik jsou faktory jako oblíbenost nebo popularita kandidáta. Dobré osobní vztahy, za předpokladu, že nebudou narušovat pracovní vztahy, přispívají k efektivitě práce v týmu.

Udržování týmu

Pracovní skupiny můžeme dělit na dočasné a trvalé. Dočasný tým se vytváří pro specifický účel a když je účelu dosaženo, rozpustí se. Do této kategorie patří úkolové a projektové skupiny. Permanentní tým existuje trvale, vznikají pouze mezery, které jsou vyplňovány nově přijatými pracovníky. Oba tyto typy skupin mají své pro i proti. Většina lidí dobře reaguje na to, že má omezený časový závazek. Bohužel většinou se z nich stává opravdový tým v době, kdy je rozpuštěn. Výhodou permanentního týmu je, že členové se mezi sebou dobře znají a také velmi dobře znají i své schopnosti, což by jim mělo umožnit účinněji spolupracovat. Takové skupiny však mohou upadnout do příjemného pohodlí. I když předpokládáme, že jsou stále účinné, potřebují pravidelný servis a údržbu. Za těchto podmínek mohou podávat po dlouhou dobu vynikající výkon.

Soustředění se na hlavní účel

Určit hlavní cíl, dát dohromady tým a rozdělit účel na zvládnutelné dílčí cíle je relativně lehké. Mnohem obtížnější je udržet soustředění na hlavní účel týmu po delší dobu. Do hry vstupuje instinkt přežití. Každý pohyb směrem k rozpuštění skupiny bude vnímán jako

ohrožení jednoty. Převládá snaha zachovat existenci skupiny bez ohledu na úkol. Skupina se stala rodinou, ne týmem. Vedoucí by měl být sám ujistěn o tom, že pro skupinu stále existuje společný úkol a že jeho splnění stále vyžaduje takový stupeň týmové práce, která má být vytvořena a udržena.

Udržení standardů

Standardy ve velké míře ovlivňují chování skupiny. Standardy se týkají technických aspektů i vzájemných vztahů. V ideálním případě by si skupiny měly stanovit sama, s určitým usměrněním ze strany vedoucího, vlastní standardy výkonu, o kterých soudí, že jsou dosažitelné. Ty by neměly být ani nízké ani příliš vysoké, ale měly by vyžadovat dostatečné úsilí a motivaci. Měly by vzbuzovat trvalý zájem a při jejich naplnění přinášet výsledek ve smyslu pocitu dosažení cíle. Během doby se mohou stát dvě věci. Standard týmu může poklesnout. Nastupuje lenost, lhostejnost a sebeuspokojení. Tyto neduhy jsou předzvěstí obecného pocitu, že všechno klapě. Druhou možností je, že standardy se stanou nevyhovujícími. Vše se mění, a to, co se zdálo dříve být vysokým výkonem, může časem být považováno za průměrné. Hlavním lékem proti snižujícím se standardům je usilovat o probuzení ducha soutěžení s jinými skupinami. Pravý cíl soutěžení není přechodné uspokojení z výhry. Pravým smyslem tohoto úsilí, které směřuje proti konkurenci, je zvýšení vlastních standardů. Soutěžení by mělo být považováno jako na pobídku, ne však jako na skutečný cíl úsilí. Je užitečné vypracovat vhodný plán společně s týmem.

Vyrovnání se s konfliktem

Často týmu hrozí rozpad kvůli osobním sporům mezi členy. Prvním strategickým úkolem je spor odosobnit, depersonifikovat a soustředit ho na rozdíly v názorech nebo postupech. Pro přípravu projednání sporu může být užitečné načrtnout si způsob, jak jednotliví pracovníci reagují na skutečnost, že mezi nimi ke konfliktu došlo. Zaujímají přitom jeden z následujících typů chování:

- **Konkurence – nátlak:** Snaží se prosadit vlastní postup. Je to v pořádku v případě, že je nutný společný postup. Je-li názor špatný, snižuje se spolupráce týmu
- **Spolupráce – konfrontace:** Problémy se otevřou a zkoumají se všechny alternativy; podaří-li se jednu stranu přesvědčit, bude spolupracovat. Kvalita výsledků se zvýší. Vše však může trvat dlouho, což může vést k frustraci.
- **Sdílení-kompromis:** Pracovník je ochoten dohodnout se na půli cesty. Nedá se přednost žádnému stanovisku. Může to být jediná cesta k vyřešení sporu, avšak s rizikem horšího řešení
- **Ustoupení –** Pracovník ustoupí v okamžiku, kdy se konflikt projeví a čeká, až ho vyřeší jiní. Snižuje se napětí. Může to způsobit ztrátu dobrých myšlenek, obvykle vede k odložení konfliktu, ne jeho vyřešení.
- **Přizpůsobení se – uhlazení:** Pracovník se nechce dotknout citění jiných lidí tím, že nebude souhlasit. Při málo důležitých věcech to může být nejlepší způsob, jak udržet jednotu skupiny. Také však mohou projít i špatná řešení, protože je nikdo nezpochybní.

Je dobré poskytovat různé možnosti řešení a věnovat pozornost pocitům a emocím lidí v situacích konfliktu. Nevede-li tato cesta k vyřešení konfliktu, je nezbytné udělat radikální

změnu ve složení týmu. Ideální je ovšem dosáhnout na pracovišti určité úrovně vzájemné důvěry, respektu a pokud možno náklonnosti mezi členy týmu v kombinaci s neústupností vůči projeveným názorům.

Výběr účastníků

Výběr účastníků je proces vybírání nejvhodnějších osob z kandidátů, pocházejících z vnitřních i externích zdrojů, na obsazení současných nebo budoucích pozic.

Při výběru účastníků by se nemělo zapomínat na pravidla pro rovnocenné pracovní příležitosti. Byla vyhlášena řada zákonů, zabezpečujících poskytování rovnocenných pracovních příležitostí. Tyto zákony zakazují zaměstnanecké praktiky, které diskriminují zaměstnance z hlediska rasy, barvy pleti, náboženství, národnosti, pohlaví nebo věku (v určených věkových kategoriích). Tyto zákony zabezpečují vytváření rovnocenných pracovních podmínek, ovlivňují personalistiku. Při získávání pracovníků a při jejich výběru pro povýšení musí být tyto zákony respektovány.

Výběr, umístování a povyšování

Výběr pracovníka spočívá ve výběru jednoho uchazeče, který nejlépe splňuje poziční požadavky. Výběr může být prováděn pro určitou pracovní příležitost nebo pro budoucí potřebu určité pozice. Tomu odpovídají dva přístupy k obsazování organizačních pozic. Při výběrovém přístupu jsou vhodní kandidáti pro obsazování určité pozice vyhledáváni na základě převážně specifických požadavků. Umístovací přístup klade důraz na hodnocení silných a slabých stránek uchazečů a teprve pak je vhodná pozice vyhledávána nebo dokonce ustanovována.

Povýšení je změna v rámci firmy, přesun do vyšší pozice, která vyžaduje větší odpovědnost a více moderních dovedností. Tato změna obvykle znamená vyšší postavení a vyšší plat. Důvodů k povýšení může být několik. Může se jednat o odměnu za vynikající výkony nebo o snahu využít lépe dovednosti a schopnosti pracovníka. Povýšení by však mělo být vždy zvažováno v souvislosti s kompetencí daného pracovníka, protože jinak by mohlo dojít k situaci, kdy je pracovník povýšen do pozice, pro kterou již kompetenci nemá.

Peterův princip – při výběru pracovníků mohou vzniknout chyby společného charakteru. Podle Laurince J. Petera a Raymonda Halla, mají např. manažeři tendenci nechat se povyšovat až na úroveň své nekompetentnosti. K tomu může dojít zejména tehdy, jestliže jsou velmi úspěšní v určité pozici, jejich úspěch je důvodem k povýšení do pozice vyšší, ta však vyžaduje takové dovednosti, které již pracovník nemá. Povýšení může zahrnovat i práci, kterou pracovník není schopen zvládnout.

Původně **povyšování z vnitřních zdrojů** představovalo proces, při němž pracovníci postupovali do pozic dohlížitelů a pak postupně do vyšších pozic v rámci organizační struktury. „O použití tohoto postupu v odvětví železnic hovoří tato charakteristika: Když prezident zamře nebo odejde do důchodu, přijmeme nového úředníka.“¹

Pokud budou personální záležitosti posuzovány z obecných hledisek, není pochyb o tom, že zaměstnanci budou v drtivé většině dávat přednost povyšování z vnitřních zdrojů. Omezování externistů brání vytvoření konkurenčního prostředí a dává zaměstnancům nepsané právo na nové příležitosti. Zaměstnanci sice pochybují o moudrosti takové taktiky, avšak jen v případech kdy se dostanou do situace, že je místo nich vybrán pro povýšení jiný interní zaměstnanec. Tento stav, který je důsledkem závisti nebo rivality, je patrný na všech organizačních úrovních. Proto ve snaze vyhnout se problémům a zjednodušit co nejvíce celý postup, inklinují často k volbě externí osoby.

¹ H. Koontz, H. Weihrich: Management, Victoria Publishing, Praha 1993

Kvalifikace a poziční požadavky

Na základě identifikovaných organizačních pozic jsou získáváni, vybíráni, umísťováni a povyšováni potřební uchazeči. V zásadě existují dva zdroje personálu: 1. lidé z podniku, kteří mohou být povýšeni nebo přeloženi a 2. najatí pracovníci z venku. Pro identifikaci kvalifikovaných kandidátů z vnitřních zdrojů na povýšení je třeba mít představu o celkovém plánu lidských zdrojů. Je potřebný také k předvídání zaměstnaneckých požadavků, nových příležitostí, vyčerpání zdrojů, rozvojových potřeb a k plánování povolání.

Existuje také několik disponibilních vnějších zdrojů. Podnik může při hledání kvalifikovaných uchazečů použít několik metod. Mnoho zaměstnaneckých agentur – veřejných i soukromých – a náborových pracovníků. Další zdroje jsou: profesionální sdružení, vzdělávací instituce, doporučení lidé od zaměstnanců firmy a také lidé, kteří se ucházejí o zaměstnání.

Techniky a nástroje výběru uchazečů

V zásadě lze aparát metod výběru pracovníků rozdělit do několika skupin.

První skupinu tvoří tzv. **základní metody**. Jedná se o takové, které je třeba využít prakticky v každém případě přijímání pracovníka, bez ohledu na úroveň jeho pracovního zařazení. Jde o metody, které by měly být použity u všech kategorií pracovníků jako minimální aparát ke zkoumání předpokladů jejich přijetí. Mezi tyto metody patří: personální anamnéza (životopis a dotazník) a rozhovor.

Další skupinou metod jsou testování způsobilosti : - odborné
- psychické
- speciální

Třetí skupinu metod výběru zaměstnanců tvoří takové metody, které lze doplnkově využít u libovolné kategorie pracovníků. Jsou to: reference z předchozího zaměstnání a zdravotní posouzení uchazeče. Do této skupiny by patřila i např. manažerská vize, která se týká středních a vyšších manažerských funkcí.

Pro výběr pracovníků musí být k dispozici reálné a spolehlivé údaje o uchazečích. Existuje několik variant specifických kroků při výběru uchazečů, ale existuje i **typická posloupnost kroků při výběru kandidátů**.

Obvykle je nejprve třeba na základě současných a budoucích pracovních požadavků stanovit kritéria výběru. Tato kritéria zahrnují požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti. V dalším kroku je uchazeč požádán, aby vyplnil žádost (tento krok může být vynechán, pakliže se jedná o uchazeče z vlastního podniku). Následuje orientační pohovor s cílem vyhledat nejslibnější kandidáty. Dále je možné získávat dodatečné informace, umožňující si ověřit kvalifikační způsobilost kandidátů pro uvažovanou pozici. Dalším krokem bývá formální pohovor, kterého se zúčastňuje zástupce vedení firmy, budoucí nadřízený a případně další zúčastněné osoby. Následující krok slouží ke kontrole a ověření získaných informací o kandidátovi (může být doplněno i lékařským vyšetřením). V posledním kroku je buď kandidátovi nabídnuta práce, nebo je mu sděleno, že pro uvažovanou pozici nebyl vybrán.

Životopis

Je to dokument, který vzbuzuje obavy personálních manažerů. To proto, že se v něm lze dočíst mnohé, ale ve své podstatě jen k malé potřebě. Životopis by měl obsahovat především informace z profesního života a minulosti pracovníka, jeho klíčové body a události. Dále platí určitá pravidla pro formu tohoto dokumentu, např.: má být jednostránkový, psán na počítači, někdy bývá požadován ve strukturované podobě.

Dotazník

Může být významným pomocníkem při výběru uchazečů, ale pakliže je špatně koncipován, nemusí tuto úlohu plnit. Uchazeči se mohou snažit vzbuzovat dojem „těch pravých“ a soustředí se na to, zapůsobit příznivým dojmem než na to, aby budoucímu zaměstnavateli sdělili pravdivé informace. To nelze ani tou nejpřesnější koncepcí dotazníku zcela odstranit, ale je možné toto riziko rozhodně omezit.

Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči, tedy nejen osobní data, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, ale dále také vše, co může přispět k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, např. specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kursy a průprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod.

Analýza písemného materiálu – dotazníkových informací – představuje fakta z minulosti. Uvádí co bylo a nyní je třeba přezkoumat, zda to skutečně platí.

Testy

Základním cílem testů je získat takové informace, které by umožnily předvídat budoucí úspěšnost uchazeče. Za přednosti testů lze považovat vyhledávání nejvhodnějších uchazečů pro uvažovanou práci, dosahování vysokého stupně budoucího pracovního uspokojení uchazečů a snižování počtu odchodů pracovníků. Mezi nejčastěji používané testy patří:

1. **Testy inteligence.** Umožňují hodnocení duševní kapacity a testování paměti, rychlosti a schopnosti vidět vzájemné souvislosti ve složitých problémech.
2. **Testy dovednosti a schopnosti.** Slouží k poznání zájmů a stávajících dovedností uchazeče a k zjištění jeho potenciálu pro získání dalších dovedností.
3. **Testy vhodného povolání.** Umožňují identifikovat nejvhodnější povolání pro uchazeče nebo oblasti, ve kterých se zájmy uchazeče shodují se zájmy lidí v těchto oblastech pracujících.
1. **Testy osobnosti.** Odhalují osobní vlastnosti uchazeče a jeho způsoby interakce s ostatními, právě ony udávají stupeň jeho profesního potenciálu.

Tyto testy mají ale řadu omezení:

- kompetentní psychologové se shodují na tom, že není možné použít tyto testy jako jediný způsob měření schopností uchazečů, ale naopak je nutné jejich výsledky interpretovat v souvislosti s jejich předchozím vývojem.
- uživatelé těchto testů musí znát, jak je používat a jaká jsou jejich omezení. Mezi hlavní omezení patří nejistota, zda jsou tyto testy skutečně aplikovatelné.
- dříve, než se tyto testy zavedou, měly by být vyzkoušeny u stávajících pracovníků tak, aby bylo patrné, zda skutečně odhalují schopnosti pro požadovanou pozici.
- je důležité aby tyto testy prováděli a výsledky interpretovali odborníci z této oblasti.

- Testy by neměly vést k diskriminaci a měly by být v souladu se stávajícími zákony.

Pohovor

S každým přijímaným nebo povyšovaným pracovníkem bývá uskutečněn pohovor. I přes jeho značné využívání jsou značné pochybnosti o jeho vhodnosti pro získávání reálných a spolehlivých informací. Různé pohovory mohou vést k různému ocenění významu či k různé interpretaci získaných informací. Často také dochází k tomu, že uchazečům nejsou kladeny správné otázky. Následkem toho může uchazeč projevovat malý zájem o uvažované postavení. Otázky také mohou vzbudit dojem ztráty času, pokud o sobě uchazeč poskytl již dříve naprosto jasné informace.

Rozhovor musejí vést lidé kvalifikovaní v této technice, lidé, kteří jsou schopni poznat vlastnosti, schopnosti, odhadnout znalosti a dovednosti uchazečů, „odhalit“ jejich osobní rysy a to vše přiměřeně srovnat s požadavky místa, pro které je uchazeč vybírán. Dotazovatelé by měli být školeni tak, aby jim bylo jasné, jakého člověka hledají. Před pohovory s lidmi od vlastní firmy by měli prostudovat záznamy jejich předchozích pohovorů. Pakliže se jedná o externího uchazeče, je nutné prostudovat písemné informace.

Dotazovatelé by měli být též připraveni klást správné otázky. Z tohoto hlediska je možné uskutečnit strukturovaný, částečně strukturovaný nebo nestrukturovaný pohovor. Příprava každého z aktérů pohovoru by měla spočívat v prostudování anamnézy, uvážít, co je třeba doplnit, co je jasné a co nikoli, jaké motivační vlastnosti nebo další skutečnosti chtějí ověřit. Proto se má rozhovor provádět jako závěrečná fáze celého postupu výběrového řízení. Předem mají být k dispozici výsledky testování – ať již odborného, psychologického, případně speciálního, mají být známy reference na uchazeče z jeho předchozích zaměstnání, dobrozdání lékařů o zdravotním stavu atd.

Součástí přípravy rozhovoru je i výběr jeho aktérů – podnikových managerů. Platí zásada, že o konečném přijetí nebo odmítnutí uchazeče má rozhodnout jeho budoucí bezprostřední nadřízený.

Závěr

Výběr nejvhodnějšího kandidáta pro určitou práci znamená pouze první krok budování efektivního týmu. Dokonce i firmy, které věnují velkou pozornost procesu získávání a výběru pracovníků, často přehlížejí potřeby nově získaných pracovníků. Přitom právě první dny a týdny jsou rozhodující pro integrování nové osoby do týmu nebo firmy.

Velké firmy často využívají formální orientační programy, které slouží k seznámení s různými aspekty společnosti: s historií, s výrobky a službami, s používanými taktikami a praktikami, s organizační strukturou atd. Toto všechno souvisí s orientací, tedy uvedením nových zaměstnanců do podniku.

Dalším aspektem uvedení nového pracovníka je jeho sociální zapojení. To je definováno několika způsoby: získání pracovních dovedností, dosažení vhodného chování a přizpůsobení se normám a hodnotám pracovní skupiny. V souvislosti se specifickými pracovními požadavky se berou ještě v úvahu nové hodnoty, nové pracovní vztahy a nové formy chování. Noví pracovníci často nevědí, na které lidi se mohou obrátit s prosbou o radu, neznají, jak celá organizace funguje a mají obavy z toho, aby nebyli ve své nové práci neúspěšní.

Použitá literatura

1. H. Koontz, H. Weihrich: Management, Victoria Publishing, Praha 1993

2. Jiří Stýblo: Jak vybírat spolupracovníky. Montanex, Ostrava 1994
3. John Adair: Vytváření efektivních týmů. Management Press, Praha 1994

Umění a praxe učící se organizace

Úvod

Manažeři stojící v čele organizací se musejí vyrovnávat s jednou významnou výzvou, která má obecnou platnost: jak se dostatečně rychle a nepřetržitě učit s cílem zvládnout rychlé změny. Tato výzva se týká stejně tak škol, nemocnic nebo obcí, jako komerčně založených podniků. Pro komerční organizace je učení hlavním zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody. Změny vnějšího prostředí vytvářejí tvrdý tlak na vznik takových organizací, které budou charakterizovány hlubšími znalostmi, větší pružností, rychlou reakcí a schopností učit se přizpůsobování požadavkům měnícího se prostředí, náročnějších zákazníků a kvalifikovanějších pracovníků. Tlak těchto a dalších změn povede k vytváření učících se organizací. Pro „učící se organizaci“ je typickým rysem umění si nepřetržitě osvojovat a využívat nové inovativní znalosti i dovednosti. Znamená to aktivovat znalostní zázemí umění práce s informacemi a předpokladů je účelově zhodnocovat ve své oblasti činnosti. Vznikají tak podmínky stálé průběžné transformace organizace, aby dokázala včas a účinně vytvářet nové příležitosti i podmínky svého prosperitního rozvoje.

Definice učící se organizace

John Burgoyne ji definuje jako: „... organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení se postupně transformuje.“ Zdůrazňuje v první části definice rozvojový potenciál všech členů organizace, nejen vrcholových manažerů a vybraných jedinců, a ve druhé dále se zaměřuje na rozvoj

PROČ ?

Méně lidí

Selhání dřívějších postupů Konkurenční tlaky

Potřeba změnit podnikovou kulturu Vyrůstající tempo změn

Podpora aktivního experimentování

Větší orientace na lidi

/zaměstnance i zákazníky/

Zlepšení image

Zvyšování kvality

Vazba zdrojů na potřeby zákazníků organizace samotné jako živého organismu integrujícího učení všech jednotlivců uvnitř organizace. Dosáhnout úspěchu v té první části není příliš obtížné: pokud existují adekvátní zdroje a ochota, lze využít zpracovaných metodik a postupů ke zvyšování motivace všech pracovníků rozvíjet se a učit. Proces transformace organizace jako celku – jako živého organismu – je zahalen větším tajemstvím a je v tomto smyslu také větší výzvou zvláště tehdy, když se berou v úvahu širší souvislosti a vnější prostředí.

Obecné charakteristiky učící se organizace

1. Učení jako součást formulace strategie

Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.

2. Participativní přístup

Všichni nebo většina členů organizace mají šanci přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie. V ideálním případě tak činí ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami tak, aby strategie respektovala a podporovala různorodé zájmy.

3. Informatika

Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení na základě vlastní iniciativy.

4. Formativní účetnictví

Systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví jsou strukturovány, tak aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.

5. Vnitřní výměna

Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami, apod. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

6. Pružný systém odměňování

Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.

7. Podporující struktury

Široký koncept, který zahrnuje vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

8. Sběr informací o vnějším prostředí

Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí zajišťují průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí. Stejnou důležitost má proces zpracování a distribuce těchto informací k uživatelům.

9. Inter-organizační učení

Učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formu benchmarkingu., joint ventures, strategických aliancí, apod.

10. Atmosféra podporující učení

Dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého

Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

Typy učení v rámci organizace

Lze vymežit 4 druhy učení:

- A) Získávání znalostí (učit se co)
- B) Získávání dovedností (učit se jak)
- C) Osobní rozvoj (učit se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciál)
- D) Společné bádání (učit se jak dosahovat cílů společně.

Návod pro vytváření učící se organizace

Skládá se z deseti postupových kroků:

- I. Vyhodnořte učení podporující kulturu vaší organizace
- II. Podporujte vše, co je pozitivní.
- III. Posilujte v lidech pocit bezpečí.
- IV. Odměňujte ochotu riskovat.
- V. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci
- VI. Uveďte učení v život
- VII. Formulujte vizi
- VIII. Uveďte vizi v život
- IX. Propojte systémy
- X. Realizujte koncept

Proces vytváření vědomí v organizaci

má tři fáze:

- přežití – v této fázi organizace vytváří zvyky a procesy, které jí umožňují realizovat základní úkoly a vyrovnávat se s každodenními problémy
- adaptace – v této fázi organizace pružně přizpůsobuje své zvyky a procesy v reakci na změny ve vnějším prostředí
- udržování – v této fázi se organizace snaží přispívat stejně jako získávat ze svého širšího kontextu s cílem dosáhnout vzájemně udržitelného rovnovážného vztahu s vnějším prostředím.

Závěrečné inspirativní shrnutí

Pro mnoho lidí je učící se organizace nástrojem pro pružnost, schopnost rychle se adaptovat, být ve správný čas na správném místě, aby mohla být plně využita výhoda plynoucí ze změny a z příležitostí, které změna v organizaci přináší. Je to však jen část toho, co může učící se organizace nabídnout.