

Postupové kroky controllingu:

- stanovení cílů,
- zjištění skutečnosti,
- analýza odchylek,
- plánování a příprava postupových opatření,
- tvorba nových plánovacích hodnot,
- výkaznictví o výsledcích.

Bez kontroly není možno zaručit kvalitní práci. Ne každý manažer umí jednat a komunikovat v takových situacích způsobem, aby to podřízený byl schopen přijmout a strávit, smířit se s tím. Kontrola je však nezbytná, a to průběžně, aby bylo možno včas dělat korekce nesprávných postupů. Je možno kontrolu provádět participační formou, delegováním pravomocí na nižší úroveň řízení, vychovávat pracovníky k vyšší odpovědnosti a autokontrolě.

Pro některé manažery může být kontrola dokonce příležitostí, jak se může „po svých podřízených povozit“, dát jim do těla, ukázat jim svou moc. Samozřejmě to jsou projevy „zamindrákovaných jedinců“. Duševně vyrovnaný jedinec nemá takové potřeby. Je dobré dostat controlling a monitoring na úroveň, která vychází z tradic kroužků kvality a TQM (total quality management). K tomu je třeba vychovávat i spolupracovníky, nejen manažera. Čím větší je identifikace pracovníka se skupinou a s úkolem, tím větší je u něj míra sebekontroly.

7.3.8 KRITIZOVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ KRITIKY

Kritika je nezbytnou součástí práce s lidmi. Jde jen o to, aby byla přijatelná, aby nepůsobila negativně na kritizovaného. Je potřeba umět nejen kritizovat, ale také umět kritiku přijímat.

Jaké jsou hlavní typy kritiky:

- oprávněná (vhodně sdělená),
- pravdivá, ale nevhodně sdělená,
- úmyslně nebo neúmyslně nepravdivá.

Na kritiku můžeme reagovat různě:

- asertivně,
- agresivně,
- pasivně.

Při kritizování je třeba:

- Používat kritiku konkrétní, přesnou a mezi čtyřma očima. Rozhodně je pro každého přijatelnější, když mu řekneme „To se ti teď zrovna nepovedlo.“, než říct „Ty jsi neschopný.“

- Je třeba uznávat dobré úmysly.
- Vysvětleme, když kritizujeme, čeho by měla kritika dosáhnout, k čemu by měla vést.
- Když dojde k nápravě, dejme to najevo.
- Slibovat jen takové sankce, které můžete splnit a které jsou přiměřené prohřešku.
- Při naprostém nerespektování pracovních povinností je možno kritizovat před pracovním týmem.
- Používat „sendvičový“ systém kritizování, který spočívá v tom, že nejprve jsou vydivžena nějaká pozitivní, pak následuje kritika a nakonec je opět zdůrazněno něco pozitivního.
- Místo přímé kritiky je lepší používat eufemismy, na chyby upozorňovat nepřímě, například tak, že formulujeme připomínky v podobě otázek: „Nemyslíte, že by se s tím dalo něco dělat?... Zkuste něco navrhnout...“.
- Je nezbytné zachovávat právo kritizovaného na určitou míru důstojnosti.
- Chvalme každé zlepšení.
- Povzbuzujeme lidi, udelejte z chyby lehcí napravitelnou záležitost.
- Na hledání řešení by se měl větší měrou podílet kritizovaný jedinec, ale pomoci mu musí při hledání řešení i jeho nadřízený.
- Je nutné umět vyslechnout názory kritizovaného, jeho obhajobu i sebekritiku, ale především jeho předsevzetí, která by měla být jeho osobním závazkem a samozřejmě i nepsanou nebo za určitých okolností i písemně potvrzenou a podepsanou smlouvou.
- Snažíme se pochopit postoje spolupracovníka, hledáme skutečnou příčinu špatného chování nebo nesplněního úkolu, ale nikdy by neměl manažer tolerovat špatnou práci, nedbalost a nezodpovědnost.
- Za určitých okolností je dobré využít takového postupu, že nejprve začneme sebekritikou, mluvíme o svých chybách a teprve pak upozorníme spolupracovníka na jeho chyby.
- Pokud je kritizování vedeno jako kárné řízení, doporučuje se doslovně zaznamenat celý rozhovor a kopii dát káranému pracovníkovi. Záznam by měl být podepsán oběma stranami.

Přijímání kritiky je také velmi důležité:

- Je třeba si uvědomit, zda jde skutečně o kritiku nás nebo někoho jiného.
- Je třeba si uvědomit, jaké jsou příčiny a motivy kritiky.
- V takových situacích je nutné být zdrženlivější s obranou své osoby a odložit afektované chování a spíše přemýšlet nad tím, co je v pozadí kritiky, zda je to opravdu nějaký nedostatek v našem chování, něco, co jsme podcenili, a nebo je za tím závist, pomluvy, špatná interpretace či odlišný názor.
- Svou kritiku vyslechněme celou, bez přerušování, požádáme o vysvětlení.
- Pokud jsme naladěni zlostně, potlačme emoce, případně odložme řešení problému s tím, že si jej promyslíme, že si ověříme nějaká data.
- Je třeba přemýšlet nad tím, co je kritika oprávněná, co je oprávněná, ale nevhodně řečená, a co je kritika neoprávněná, lživá (...ano, myslím, že v tomto bodě máte pravdu, ale v tomto dalším ne...). Stačí také říct „ne, nesouhlasím s vámi...“ a dále už není třeba dodávat „...jak se můžete opovážovat... to je doklad vaší úrovně...“.