

Manažerské styly řízení a aplikace v organizaci INTERPLAST a. s.

Stanislava Trávníčková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav managementu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Stanislava TRÁVNÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **L09367**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Manažerské styly řízení a aplikace ve zvolené organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Popsat jednotlivé styly řízení.
2. Objasnit principy a zásady koučování, delegování a motivování lidí.
3. Analyzovat styly řízení používané ve zvolené organizaci.
4. Navrhnout doporučení ke zlepšení úrovně řízení ve zvolené organizaci.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

[2] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4

[3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: Management. Brno : Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

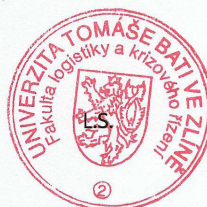
Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Barbošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Mgr. Marek Tomaščík, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.12.2016


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je objasnění jednotlivých stylů řízení a jejich následné využití v praxi. První část se zabývá popsáním jednotlivých stylů řízení, konkrétně se zaměřením na specifikaci autokratického, demokratického a liberálního stylu řízení. Dále objasňuje principy a zásady koučování, delegování a motivování pracovníků. Druhá část analyzuje současné využívání stylů řízení u čtyř vedoucích z organizace INTERPLAST a. s. a na základě zjištěných závěrů navrhuje doporučení pro zlepšení jejich úrovně řízení.

Klíčová slova:

Delegování, řízení, motivování, vedoucí, pracovníci, pracovní činnosti, úkoly, cíle

ABSTRACT

The object of this bachelor's thesis is to clarify the different management styles and their usage in practice. The first part deals with describing the various styles of management, particularly focusing on the specification of autocratic, democratic and liberal management style. It also describes the principles and codes of coaching, delegating and motivating employees. The second part has the objective to analyze the current use of management styles of four managers in the company INTERPLAST a. s. and based on ascertained conclusions to propose recommendations for improving their management levels.

Keywords:

Delegating, management, motivation, a manageress, workers, working, office, aims

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce prof. Ing. Josefu Navrátilovi DrSc. za jeho trpělivost, konzultace a návrhy během zpracování této bakalářské práce.

Motto:

„Řízení je dobré, pokud funguje, ale vedení je cestou k vítězství.“

[Jack Welch]

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 STYL Y ŘÍZENÍ	10
1.1 KLASIFIKACE STYLŮ ŘÍZENÍ.....	11
1.2 DELEGOVÁNÍ.....	16
1.3 KOUČOVÁNÍ.....	21
1.4 MOTIVOVÁNÍ.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
2 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO IT ODDĚLENÍ	33
3 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO FINANČNÍHO ODDĚLENÍ	37
4 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ	42
5 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	47
6 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ	52
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu, že veškeré informace, které jsem během vypracování této práce získala, mohu uplatnit v praxi. V organizaci, ve které pracuji, se mimo své běžné pracovní činnosti také podílím na řízení projektu, jehož náplní je komunikace s dodavateli a koordinace pracovníků.

Ve své bakalářské práci jsem si stanovila dva hlavní cíle. Prvním cílem je popsání jednotlivých stylů řízení a objasnění principů a zásad koučování, delegování a motivování pracovníků.

Vzhledem k širokému spektru různých stylů řízení se v teoretické části konkrétně zaměřuji na specifikaci autokratického, demokratického a liberálního stylu řízení včetně jejich uplatnění. Umění řídit pracovníky spočívá ve schopnosti vedoucího, jak dokáže správně analyzovat situaci, která nastala, jak je schopen pružně reagovat a vhodně střídat nebo využívat některé prvky z různých stylů řízení. Všechny styly řízení jsou důležité, ale každý z těchto stylů má svůj účinek za určitých okolností.

Dále objasňuji principy a zásady koučování, delegování a motivování pracovníků, jejichž vhodné využívání může vést nejen k lepším výsledkům jednotlivých pracovníků i celého kolektivu.

Druhým cílem práce je vytvoření analýz současného využívání jednotlivých stylů řízení v praxi a na základě zjištěných závěrů navržení doporučení ke zlepšení úrovně řízení. Konkrétně se v praktické části zaměřuji na analýzu stylů řízení čtyř různých vedoucích. Úspěšný vedoucí by měl dokázat účinně motivovat své pracovníky a vytvářet jim vhodné podmínky pro jejich pracovní činnosti. Tak může dosáhnout lepší efektivity jejich pracovních výkonů a zároveň jejich vnitřní spokojenosti.

Dle výsledků jednotlivých analýz prezentuji na konci své práce návrhy ke zlepšení úrovně řízení daných vedoucích včetně doporučení konkrétních kurzů, které jim mohou napomoci k efektivity řízení a lepším výsledkům jejich oddělení.

Každý styl řízení silně ovlivňuje pracovní výkony pracovníků. A měnit jednotlivé styly a vhodně je využívat, je velmi složité. Dá se jim naučit a k lepšímu poznání těchto stylů může sloužit tato bakalářská práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STYLY ŘÍZENÍ

Management je proces systematického plánování, organizování, řízení pracovníků a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Je to proces systematický, protože vedoucí má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, tzn. že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členů organizace.

Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení pracovníků a kontrolování) mohou být tím či oním vedoucím upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí nebo podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny. [3] Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, což jsou metody řízení vytvořené speciálně pro to, aby napomáhaly dosahování cílů. Jejich účelem je vnést do úkolů řízení takové množství systému, řádu, předvídatelnosti, logiky a důslednosti, jaké je možné v neustále se měnícím, rozmanitém a turbulentním prostředí, ve kterém vedoucí pracují. [1]

Hlavní procesy řízení byly definovány následujícím způsobem:

- Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické, taktické a operativní.
- Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.
- Vedení pracovníků je proces motivování a ovlivňování aktivit pracovníků. Vedoucí by měl motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.
- Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity pracovníků zlepšit. [3]

- Analyzování řešených problémů je především informační proces. Na základě daných záměrů, znalostí vedoucího a získaných informací je vymezován obraz problému.
- Rozhodování je proces, který pobíhá při řešení problémů, kdy je více než jedno přípustné řešení. Předpokládá nejen zadání, ale i kritérium či kritéria rozhodování pro výběr z přípustných řešení.
- Realizování, resp. implementování znamená vždy finalizaci uvažované posloupnosti. [9]

Styl řízení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce řízení, tedy typický způsob, jakým se vedoucí chová k pracovníkům.

Vývoj vědy o chování obrátil pozornost k procesům mezilidského chování v pracovních situacích a k působení řízení na tyto situace. Pozornost zaměřená na styl řízení je založena na předpokladu, že pracovníci budou pravděpodobně pracovat efektivně pro vedoucího, který přijme určitý styl řízení, než pro vedoucího, který si osvojí alternativní styly řízení.

1.1 Klasifikace stylů řízení

Je mnoho rozměrů řízení a také mnoho možných způsobů, jak styly řízení popsat, jako např. liberální, byrokratický, autokratický, demokratický, atd. Styl manažerského řízení pracovníků může však být klasifikován pomocí tří širších kategorií:

- Autokratický styl - vedoucí sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů. [4]

Při uplatňování tohoto stylu nejsou vítány samostatnost a aktivita, odpovědnost se nevyžaduje. To však vyvolává u pracovníků nesamostatnost a pasivitu. Styl řízení s převahou autoritativních prvků vyvolává u pracovníků obvykle vysokou, avšak naprosto formální kázeň. Vztahy v takovém kolektivu bývají nevyrovnané a napjaté, v kolektivu převažuje nízká spokojenost pracovníků. Použití autoritativního stylu řízení je možné bez nepříznivých důsledků pouze v kolektivech, kde je objektivně jasná organizace pracovních činností. V těchto případech se nevyžaduje klást zvláštní důrazy na kontrolu, plnění pracovních úkolů nevyžadují zvláštní povzbuzení pracovníků k pracovním činnostem, pracovní

činnosti jsou jednoduché, kvalifikační nároky jsou nízké, mezioperační kontroly jsou snadné.

Charakteristika stylu:

- vedoucí osobně vytyčuje všechny úkoly, stanovuje cíle i cesty k jejich plnění, aniž by o nich diskutoval s pracovníky;
- vedoucí stanovuje, kdo a s kým bude spolupracovat (musí spolupracovat), aniž by přihlížel k přáním pracovníků;
- vedoucí ukládá úkoly s velmi podrobnými návody k jejich splnění;
- vedoucí zadává úkoly formou příkazů;
- vedoucí nepřipouští, aby se pracovníci spolupodíleli na rozhodování;
- vedoucí se snaží posílit své postavení kontrolou nad informacemi, které jsou přístupné pouze jemu;
- vedoucí uplatňuje velmi těsnou formální kontrolu;
- vedoucí vystupuje v roli nezastupitelného a jedině odpovědného pracovníka;
- vedoucí motivuje pracovníky ekonomickou jistotou, tj. jistotou pracovního místa. [8]

Důsledky autokratického stylu řízení:

- kvantita na úkor kvality;
- málo tvořivosti a diskuze;
- nespokojenost;
- strach z vedoucího;
- napětí a nedostatek humoru;
- lhostejnost a poddajnost;
- agresivita;
- potlačení pocitu odpovědnosti za výsledky. [12]

Tento styl řízení má oprávnění v případech, kdy se jedná o náročnou situaci, např. při ohrožení lidských životů nebo o potřebu podat jednorázový vysoký výkon. Účinnost tohoto stylu řízení však bude vždy neodmyslitelně záviset na pracovnících a na schopnostech vedoucího.

Praxe ukazuje se, že méně kvalifikovaní pracovníci v rutinních oblastech procesu raději přijímají jednoznačné vedení, okamžité oceňování výsledků svých činností. [8]

- Demokratický styl - vedoucí se o funkci řízení dělí s pracovníky a je také spíše člen kolektivu. Pracovníci mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracování systémů a postupů. [4] Uplatňování tohoto stylu řízení má příznivý vliv jak na plnění úkolů, tak i na spokojenost pracovníků. Tento styl řízení má totiž výrazný motivační náboj, stimuluje aktivitu při plnění úkolů, zvyšuje samostatnost i odpovědnost za jejich splnění. Spoluúčast na rozhodování vytváří příznivé předpoklady pro ztotožnění se s úkoly.

Vedoucí dává méně příkazů, podporuje iniciativu a působí spíše příkladem. Akceptuje návrhy pracovníků, je ochoten dávat na vybranou mezi reálnými možnostmi řešení problémů. Je přístupný hovoru i o jiných záležitostech než jenom o těch, které ho zajímají. Každý pracovník má právo i dokonce povinnost ovlivňovat rozhodování a rozumět výsledkům.

Tento styl řízení zaručuje, že rozhodnutí nebudou despotická ani tajná. Produktivita všech vedených pracovníků bývá průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá. Je zajištěná zainteresovaností pracovníků, která je přiměřeně využita. Takto vedení pracovníci dokážou obvykle v případě potřeby zapnout a podat vysoký výkon. Jeho uplatnění:

- vedoucí stanovuje hlavní cíle, které má organizační jednotka (skupina) dosáhnout, ale volbu metody a prostředků realizace ponechává do značné míry na pracovnících;
- vedoucí se opírá o názory svých pracovníků, zejména ve fázi přípravy rozhodnutí, a je-li to možné, respektuje jejich potřeby a zájmy;

- vedoucí se často s pracovníky radí, poskytuje jim nezbytné informace a zajímá se o jejich názory, nálady, potřeby a zájmy, o sociální klima v řízeném kolektivu;
- vedoucí poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu;
- vedoucí při zadávání úkolů připouští diskusi. [8]

Důsledky demokratického stylu řízení:

- pocit zodpovědnosti za výsledky;
- vysoká kvalita pracovních činností;
- kreativita;
- diskuse;
- spokojenost a příjemné pracovní prostředí;
- respektování vedoucího. [12]

Tento styl řízení má výrazný motivační náboj, stimuluje aktivitu, zvyšuje samostatnost i odpovědnost za splnění úkolů. [8]

- Liberální styl - vedoucí vychází z toho, že pracovníci pracují dobře sami o sobě. Pracovníci iniciativně dodržují normy, mají volnost jednání a vedoucí zasahuje pouze v případě nutnosti. [4]

Tento styl řízení klade hlavní váhu na individuální odpovědnost. Použití tohoto způsobu řízení je možné bez nepříznivých důsledků jen v kolektivech vysoce kvalifikovaných, samostatně a izolovaně pracujících odborníků, kteří jsou osobně silně motivováni pracovními činnostmi, např. na vysokých školách nebo ve výzkumných pracovištích. V tomto případě vedoucí málo zasahuje a pracovníci jsou na něm málo závislí. Vztahy mezi pracovníky jsou spíše vyrovnané.

Jeho uplatnění:

- vedoucí ponechává procesům volný průběh, minimálně do nich zasahuje, což výrazně snižuje závislost pracovníků na vedoucím;
- vedoucí zasahuje do činností pracovníků jen v případě nutnosti;

- vedoucí komunikuje převážně směrem dolů, komunikace je však málo intenzivní;
- vedoucí udržuje s pracovníky minimální interakci (vzájemné působení);
- vedoucí velmi málo deleguje rozhodnutí na nižší úroveň;
- vedoucí při delegování připouští diskusi;
- vedoucí kontroluje jen v omezené míře.

Tento styl řízení je nevhodné využívat v méně kvalifikovaných kolektivech, ve kterých na něj nejsou pracovníci dostatečně připravení. V takových případech dochází na pracovišti ke stálé změně pracovníků. Vedoucí o žádných záležitostech nerozhoduje a vyhýbá se i rozhodnutím, které má v kompetenci. Jeho pracovníci rozhodují o všem samostatně a musí plnit úkoly za svého vedoucího. Kolektiv je málo výkonný, často se mezi pracovníky odehrává vzájemný boj o moc. [8]

Důsledky neefektivně využívaného liberálního stylu řízení:

- proměnlivá kvalita;
- agresivita;
- nespokojenost;
- neproduktivní diskuse;
- nerespektování vedoucího. [12]

Styl řízení nelze jednoduše zvolit. Každý vedoucí má sklon k určitému stylu řízení, každý je jinak limitován (v kladném i záporném směru). Důležitá je reflexe, zvažování sebe a druhých, zvažování povahy úkolů, organizace, vnějších sociálních, ekonomických a politických podmínek. Umění řídit pracovníky spočívá v tom, jak je vedoucí schopen analyzovat situaci, která nastala, jak je schopen pružně reagovat a vhodně kombinovat prvky jednotlivých stylů řízení. [8] Nelze ale zároveň kombinovat prvky autokratického a liberálního stylu řízení.

1.2 Delegování

K delegování dochází, když jsou pracovníkům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž je celkově odpovědný jejich vedoucí, ale které vedoucí z řady důvodů nemůže nebo nechce vykonávat sám. Vedoucí nemůže všechno provádět sám, takže musí delegovat úkoly na své pracovníky, aby je splnili.

Delegování je také jedním z nejlepších způsobů umožňujících pracovníkům rozšíření jejich dovedností a rozvoj kariér.

Na první pohled vypadá delegování úkolů jako jednoduchá činnost. Vedoucí deleguje pracovníkům úkoly a nechá je jimi provést. Ale ve skutečnosti se jedná o víc. Mohlo by se stát, že by vedoucí chtěl delegovat všechno s výjimkou toho, co pracovníci nemohou dělat. Zajišťuje, aby pracovní činnost provedl někdo jiný, ale nepřenesl na něj odpovědnost za její vykonání.

Delegování je obtížné. Patří mezi jedny z nejtěžších úkolů, které vedoucí musí plnit. Problémem je dosažení správné rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na pracovní činnost. Když vedoucí pracovníkům přidělí k vykonání nějakou činnost, musí zabezpečit, aby ji provedli. Vedle řízení a dohledu se zde musí uplatňovat i důvěra.

Výhody delegování

Je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročné úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Od vedoucího se však očekává ještě jeden krok: odvážné rozhodnutí, že se vzdá činností, které doposud vykonával sám a deleguje je na některého z pracovníků. Delegování přináší nesporné výhody:

1. Úspora času. Je dána tím, že se vedoucí zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám, a nyní je předá pracovníkům.
2. Změna obsahu práce. Díky delegování se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit, zejména pak prací rutinního charakteru, a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které doposud zbývalo málo času.
3. Rozvoj kompetencí pracovníků. Je přínosem jak pro vedoucího, tak pro pracovníky. Pracovníci, kteří dostávají náročnější úkoly, se na těchto úkolech učí novým,

složitějším činností. Postupným delegováním náročnějších a náročnějších úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníků.

4. Testování pracovníků. Delegování prověřuje způsobilost pracovníků pro povýšení do odpovědnějších funkcí. Delegováním náročnějších a odpovědnějších úkolů se přesně zjistí, zda jsou pracovníci pro vyšší funkce vhodní či nikoliv.
5. Motivování pracovníků. Zadávání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Usilují o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup. [2]

Jak delegovat

Vedoucí deleguje úkoly, které nemusí vykonávat osobně. Nejde o to, aby se zbavil obtížných, nudných nebo nevděčných úkolů. Nejde ani o to, aby si usnadnil život. Delegování ve skutečnosti činnost vedoucímu zkomplikuje, ale také se v mnohých případech může vyplatit a může být úspěšné.

V ideálním případě pracovníci, kteří jsou vybráni, aby provedli dané činnosti, by měli mít znalosti, dovednosti, motivaci a čas potřebný k tomu, aby vše provedli k plné spokojenosti. Často se však musí použít některý z pracovníků, který nemá právě ideální zkušenosti, znalosti a dovednosti. V těchto případech by měli být vybráni pracovníci, kteří jsou inteligentní, mají přirozené nadání a především jsou ochotní se učit, jak s určitou pomocí a usměrňováním vykonávat dané pracovní činnosti.

Podmínky pro možnost delegování:

- proč je třeba určité činnosti udělat;
- co se od pracovníků očekává;
- v jakých termínech by to měli pracovníci udělat;
- jaké mají pracovníci pravomoci, aby mohli činit rozhodnutí;
- které problémy musí pracovníci hlásit;
- jaké informace o pokrocích nebo dokončení úkolů musí předkládat;
- jaké řízení a sledování jim vedoucí navrhuje;

- jaké budou mít pracovníci zdroje pro vykonání činností a jaké pomoci se jim dostane.

Pracovníci možná budou potřebovat nějaké instrukce, jak by měli pracovní úkony provést. Míra a podrobnosti, v jakých se jim bude poskytovat, samozřejmě závisí na tom, kolik toho vědí o tom, jak dané pracovní úkony vykonávat. Nebudou asi chtít udělovat natolik podrobné pokyny, které by mohly znamenat riziko omezování, tlumení iniciativy. [1]

Kontrola delegování

Vedoucí stanoví termín kontroly plnění cílů. Kontrolování buďto provádí vedoucí sám, nebo deleguje kontrolování speciálnímu odbornému útvaru v rámci organizace, který pak informuje vedoucího o případném nesouladu mezi plánem a realitou. Vedoucí by měl předejít duplicitní kontrole, stejně jako vydržet určitou míru nejistoty, jelikož nemůže kontrolovat všechny dílčí kroky či jednotlivé procesy. Pro efektivní kontrolu se osvědčila neformální komunikace vedoucího s pracovníky, kdy se vedoucí rychle, byť neoficiální cestou, dozví o problémech při plnění úkolů. Formální reportování je nutné u velkých organizací, kde je nezbytná vyšší míra byrokracie.

Účinnou kontrolou plnění delegovaných odpovědností představuje přímá účast vedoucího nebo informací od spolehlivých zdrojů. Vedoucí nesmí ztratit kontrolu nad delegovanými procesy. Pokud vedoucí průběžně sleduje proces dosahování cílů, snadno rozpozná nelogické informace, případně si může osobně ověřit jejich plnění. V případě neúspěšného plnění plánů vedoucí ustavuje provizorní řešení nebo dokonce krizová řízení, do nichž plně zapojí odpovědné pracovníky, na které činnosti dříve delegoval.

Dobře zvládnutý systém kontroly je jedním ze základních předpokladů efektivního delegování a patří k hlavním dovednostem vedoucího. Za efektivní přístup ke kontrole delegovaných činností se považuje preventivní opatření a předběžná kontrola ještě před vlastním delegováním úkolů pracovníkům. Preventivní kontrola úzce souvisí nejen se schopností vedoucího předvídat rizika, ale také s vhodným výběrem pracovníků, na něž vedoucí dané odpovědnosti deleguje.

Vedoucí může delegovat:

- Úkoly, které může vyřešit jednotlivec, čili úkoly, na kterých se nemusí podílet celý kolektiv, ale vedoucí jasně deleguje odpovědnost jedinému pracovníkovi, který má dostatečné předpoklady činnosti sám zvládnout, aniž by se musel zaškolovat.
- Úkoly, které vedoucí nemá v oblibě a jiní pracovníci je mohou vykonávat rádi. Vedoucí možná na počátku takové úkoly plnil ochotně a s uspokojením, ale za čas se stávají rutinou a již je provádí s nechutí. Pracovníkům naopak mohou působit zajímavě.
- Jednoduché úkoly a rutinní pracovní činnosti patří mezi nejnižší priority, proto je vhodné takovéto činnosti přesunout na pracovníky, jejich náplní práce je podpora projektů vedoucího.
- Úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník. Toto je základní princip managementu, a pokud ho vedoucí nepraktikuje, nelze u něho mluvit o efektivním řízení. Sám sebe pak pasuje do pozice specialisty na všechno, čímž snadno může ztratit důvěru.
- Méně důležité a opakující se rozhodnutí, u nichž vedoucí vysvětlí pracovníkům základní princip rozhodování a mantinely, které nesmí překročit. Nemusí jít jen o jednoduché úkoly, ale i o podíl pracovníků na koncepčních pracovních úkonech, kdy vedoucí jasně definuje a kvalifikuje, které informace mohou pracovníci použít. Vše ostatní pak musí pracovníci konzultovat s vedoucím.
- Úkoly, které mohou napomáhat k rozvíjení pracovníků a procvičování jejich schopností, a to především takové úkoly, které chce vedoucí časem na pracovníky přenést nebo pro ně mají daní pracovníci dobrý potenciál. Tímto vedoucí své pracovníky také nepeněžně motivuje.
- Úkoly, na něž nemá vedoucí čas, ale které současně nemají vysokou míru důležitosti. Vedoucí si musí vyčlenit čas na to podstatné, aby to méně podstatné mohl s klidným svědomím delegovat na pracovníky.
- Cokoliv, co není nutné, aby vedoucí dělal sám, např. mnoho činností, které jsou určitým způsobem zábavné, i když vedoucí ví, že už je měl dávno delegovat.

Činnosti, které poskytnou pracovníkům komplexnější pohled, a uvidí tak výsledky svých pracovních činností v širších souvislostech může napomoci dodat pracovníkům vědomí vyšších cílů a větších smyslů jejich pracovních činností.

Nelze delegovat:

- Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi, což se může jednat např. o aktuální ekonomickou či finanční situaci organizace, která by v případě špatných výsledků působila na pracovníky nemotivačně.
- Formulaci vizí a cílů patřících do gesce top managementu, které stanovuje dlouhodobé vize a strategie k jejich naplnění.
- Kontrolu a hodnocení pracovníků, protože vedoucí sám zadal úkoly a delegoval odpovědnosti na své pracovníky, tedy i sám musí kontrolovat jejich plnění. Hodnocení rovněž nelze přesunout např. na personální útvar nebo na kolegy ze stejné hierarchické úrovně. Hodnotí ten, kdo definoval cíle.
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připravení. Tato zásada zahrnuje i nutnost výběru vhodných pracovníků. Pokud nemají pracovníci příslušné zkušenosti, musí je management nejprve proškolit, aby mohli nové úkoly v budoucnu odpovědně převzít.
- Úkoly, které jsou povinností vedoucího, ale jsou mu nepříjemné. Většinou se jedná o odpovědnosti vyplývající z popisu pracovních činností vedoucího, a i když nejsou příliš dativně vymezené, nelze tyto úkoly delegovat na pracovníky.
- Výjimečné úkoly, které nemá smysl na pracovníky delegovat, protože pak by vedoucí musel investovat daleko více času a úsilí, aby odstranil případné chyby.
- Citlivé úkoly, jako je např. vyjednávání s obchodním partnerem, kde je celý proces postavený na osobní důvěře a historicky přátelském vztahu, který nelze zastoupit jiným pracovníkem.
- Důležité termínové úkoly, kde např. hrozí ztráta klíčového zákazníka, vysoké penále či soudní spory, podání podkladů pro důležité výběrové řízení apod. To vše musí mít odpovědný vedoucí pod kontrolou, a i kdyby dílčí úkony delegoval, sám nesmí ztratit přehled.

- Úkoly, které jsou špatně definované a pracovníci by strávili spoustu času při rozhodování o způsobu řešení. Platí pouze, pokud pracovníci skutečně nemají schopnosti danou situaci řešit, nesmí to souviset s nedůvěrou v potenciál pracovníků ani s neochotou vedoucího úkoly jasně a detailně specifikovat. Nelze delegovat také proto, že pracovníci nemohou mít přístup k informacím nutným pro přesné vymezení cílů. [5]

V současné době bývá vedoucí přetížený pracovními povinnostmi a delegování úkolů je jedinou možnou variantou, jak zvýšit výkonnost a spoluzodpovědnost pracovníků a průběžně tak plnit zadané úkoly a stanovené cíle organizace. Pracovníci se tak mohou naučit větší samostatnosti a zodpovědnosti, což vede k jejich zkvalitnění pracovních výkonů a celkovým lepším výsledkům organizace.

1.3 Koučování

Moderní management představuje v současné dynamicky se rozvíjející době tvůrčí proces koučování zaměřený na podporu růstu výkonnosti a jakosti, a to jako proces koordinování činností jednotlivců a skupin pracovníků. Strategie a metody řízení a podnikání musí být ve vzájemné vazbě a musí se prolínat. Jejich aplikaci je potřeba si vždy představit jako aplikaci metod buď do procesu podnikání, nebo do procesu vedení. [8]

Jaké schopnosti potřebuje vedoucí:

- Odborné schopnosti. Vedoucí se stává vedoucím proto, že vynikl ve svém oboru. Čím výše v hierarchii vedoucí vystoupá, tím komplexnější a rozsáhlejší budou jeho úkoly.
- Metodické a procesní schopnosti. Úkoly vedení spočívají v nasměrování činností v organizaci k určitým cílům. Vedoucí k tomu potřebuje metody a techniky týkající se plánování, organizace a řízení. Jeho úkoly jsou rozčlenit cíle organizace na dílčí cíle a ty uvést do souladu s cíli jednotlivých pracovníků. Vedoucí musí rozhodovat, iniciovat projekty a kontrolovat výsledky.
- Komunikační schopnosti. Pokud chce vedoucí v kolektivu spojit pracovníky různých povah a schopností a nasměrovat je ke společným cílům, potřebuje empatii a talent pro komunikaci.

- Schopnost integrace. Organizace je členěna na mnoho subsystémů, jejichž součinnost je třeba koordinovat. Od vedoucího se očekává, že umí vytvořit spojení mezi různými způsoby pracovních činností jednotlivých částí organizace. Musí tedy vyvinout velkou schopnost integrovat rozdílné přístupy a zvyky, eliminovat konflikty a jednání vést tak, aby získal obě strany.
- Schopnost sebeřízení. Jedná se o schopnost, která se týká ovládnutí metod osobní organizace pracovních činností a time-managementu. Schopnost sebeřízení je i ústředním bodem ostatních manažerských schopností. Jen pokud bude vedoucí znát vlastní cíle a hodnoty, bude schopen stanovovat u pracovníků přiměřené priority. [2]

Úspěšný vedoucí využívá svých schopností k dosažení stanovených cílů organizace. Pomocí svých schopností může vytvořit kolektiv pracovníků, který podává vysokých výkonů.

Cíle vedení jsou:

- pomoci pracovníkům, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- uvést řízené delegování do praxe; jinými slovy, vedoucí tak může delegovat nové úkoly nebo rozšířené oblasti pracovních činností, poskytovat nezbytné pokyny, jak by měly být úkoly nebo pracovní činnosti provedeny, a sledovat výkony při vykonávání daných pracovních činností;
- umožnit v případě potřeby poskytování řízení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly, ale vždy takovým způsobem, že se spíše pomáhá pracovníkům, aby sami našli poučení, a jasně jim to poskytovalo s pomocí instrukcí, co vykonávat a jak to provést. [1]

Hlavním cílem vedení pracovníků je průběžně podněcovat žádoucí pracovní výkony pracovníků a dlouhodobě formovat jejich kvalifikace a schopnosti. A zároveň jim umožnit, aby mohli uplatnit své znalosti a zkušenosti ve prospěch organizace.

McGregorova teorie X a teorie Y

Jeden z názorů na povahy pracovníků je vyjádřen pomocí dvou souborů předpokladů, stanovených Douglasem McGregorem, které jsou běžně známé jako „teorie X“

a „teorie Y“. McGregor navrhuje, aby jakékoli řízení začínalo otázkou, jak vidí vedoucí sám sebe ve vztahu k ostatním pracovníkům. [5] Douglas McGregor studoval názory vedoucího na podstatu pracovníků, jeho pracovní motivaci a k tomu odpovídající způsob řízení pracovníků. Dosavadní převažující pohled na řízení pracovníků v organizacích charakterizoval jako „teorii X“. [2]

Pokud je vedoucí typu X, pak se domnívá, že pracovníci:

- neradi vykonávají pracovní činnosti;
- nemají rádi zodpovědnost;
- mají minimum ambicí;
- nemají žádné nápady;
- nejsou schopni vyřešit jakékoliv problémy;
- vykonávají pracovní činnosti pouze pro peníze;
- potřebují neustálou kontrolu;
- jsou líní a nedůvěryhodní.

Vedoucí typu X vychází z toho, že jediný způsob, jak motivovat pracovníky je:

- přesně jim definovat, jaké činnosti mají vykonávat;
- přesně jim definovat, kdy mají určité činnosti vykonávat;
- přesně jim definovat, jak mají určité činnosti vykonávat;
- bedlivě dohlížet na jejich činnosti;
- o všem rozhodovat sám;
- nedovolit jim, aby se podíleli na jakémkoliv rozhodování;
- odměňovat je pouze formou hmotné motivace;
- neočekávat od nich žádné komentáře.

Tento styl řízení vede k tomu, že pracovníci budou odvádět pouze pracovní činnosti, za které jsou placeni, a nic dalšího se od nich neočekává. [6]

Proti této tradiční představě, která je dosti pesimistická vůči pracovní morálce a snaze pracovníků, postavil McGregor humanistickou „teorii Y“. [2] Vedoucí typu Y vychází z toho, že pracovníci:

- mají svoji pracovní činnost rádi;
- chtějí se na činnostech aktivně podílet;
- dobrovolně a rádi přijímají zodpovědnost;
- jsou schopni se sami rozhodovat;
- jsou schopni řešit problémy;
- jsou schopni vytvářet dlouhodobé plány a plnit je.

Aby mohl vedoucí typu Y motivovat pracovníky, posuzuje, že musí:

- jim přenechat zodpovědnost;
- jim umožnit rozhodnost o jejich pracovních činnostech;
- jim umožnit realizovat jejich návrhy;
- je odměňovat také jiným způsobem než pouze penězi.

Vedoucí typu Y se snaží vyžít potenciál pracovníků a zvýšit tak jejich produktivitu pracovních činností. [6]

Poskytování zpětné vazby

Aby pracovníci pokračovali v pracovních činnostech správným směrem nebo chápali, co musejí vykonat ke zlepšení svých pracovních činností, potřebují vědět, jak vykonávají jednotlivé činnosti. Podnikají určité kroky a prostřednictvím zpětné vazby poznávají, jak efektivní jejich kroky byly nebo nebyly, a na základě těchto informací upravují své chování.

V ideálním případě by měla být zpětná vazba součástí procesu. Pracovníci by měli být schopni sami sledovat, jak vykonávají své pracovní činnosti, aby mohli iniciovat rychlé kroky k nápravě. Ale to není vždy snadné a povinností vedoucího je pak zpětnou vazbu zabezpečovat.

Cíl zpětné vazby

Cílem zpětné vazby je poskytovat pracovníkům informace, které jim umožní pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování. Zpětná vazba by měla zlepšovat toto pochopení tak, aby bylo možné podniknout odpovídající kroky. Mohou to být nápravné kroky v případě, že zpětná vazba ukázala, že něco bylo špatně provedeno, nebo to může vyznít pozitivněji v případě, kdy lze podniknout kroky k lepšímu využití příležitostí, které zpětná vazba odhalila. V druhém případě působí zpětná vazba jako podpora a pozitivní zpětná vazba může být motivace, protože jde o uznání a ocenění úspěšnosti. [1]

Principy efektivní zpětné vazby:

1. Včasné realizovat

Vedoucí by měl zpětnou vazbu realizovat co nejdříve. Pokud jde o pozitivní zpětnou vazbu, nemá příliš smysl sdělovat něco až po měsících. Pracovníci nejspíš budou mít problémy si vzpomenout na dané situace a efekt zpětné vazby se tím vytrácí. Také negativní zpětnou vazbu je třeba poskytnout ihned. Když to neudělá vedoucí okamžitě, pracovníci se budou domnívat, že si toho vedoucí nevšiml nebo že na tom nezáleží.

2. Vhodným způsobem realizovat

Zdá se to být samozřejmé, ale stále jsou vedoucí, kteří poskytují pracovníkům negativní zpětnou vazbu před jinými pracovníky. V takových případech jde spíše o pokárání nebo trest. Některý vedoucí se zřejmě domnívá, že když bude vidět a slyšet, jak některému z pracovníků poskytuje zpětnou vazbu, zapůsobí to na ostatní pracovníky. Opak je ale pravdou, bude je to demotivovat. Proto by vedoucí měl poskytovat zpětnou vazbu pokud možno mezi čtyřma očima, nebo přitom využít emailovou nebo telefonickou komunikaci.

Vedoucí by si měl ověřit, zda je vhodná chvíle, aby si s pracovníky promluvil. Jestliže pracovníci právě skončili telefonický rozhovor se zákazníkem, možná potřebují ihned provést nějaké záznamy nebo jiné administrativní úkony, aby na ně nezapomněli. Když vedoucí pracovníky vyruší, riskuje, že kvůli němu zákazník nemusí dostat to, co mu bylo přislíbeno.

3. Oznámit své záměry

Pokud pracovníci nejsou zvyklí dostávat zpětnou vazbu pravidelně, nad čím přemýšlí, když jim zavolá vedoucí? Nejspíš si myslí, že jde o špatnou zprávu, že provedli něco nesprávného nebo vznikly nějaké problémy, které se jich týkají. Proto je důležité, aby vedoucí oznámil předem, o čem chce mluvit.

4. Zapojit pracovníky

Když vedoucí dává negativní zpětnou vazbu, je důležité zapojit i pracovníky. Je potřeba je vyslechnout a potom s nimi prodiskutovat a dohodnout se s nimi, jak se bude dál pokračovat. Dále musí vedoucí stanovit nějaké termíny, kdy zkontroluje, jaký pokrok v těchto záležitostech pracovníci provedli. Pracovníci musí pochopit, že nejde jen o stížnosti a že se na vše na druhý den nezapomene. [7]

Vhodně poskytovaná zpětná vazba může být velkým přínosem nejen pro pracovníky, ale také pro vedoucího. Může vést ke zkvalitnění pracovních činností a také může prohloubit vztahy mezi pracovníky a vedoucím. Pravidelně poskytovaná a přijímaná zpětná vazba napomáhá ke vzájemnému objasnění záměrů a měnících se potřeb pracovníků či vedoucího. Vzájemná komunikace zároveň prohlubuje důvěru a napomáhá budovat otevřenou pracovní atmosféru.

1.4 Motivování

Umění vedoucího motivovat pracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim uvažovaných činností odpovídajících posláním a cílům organizace, resp. její části. Jde o spojení osobních zájmů a úsilí účastníků pracovních procesů s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího. Motivace pomáhá utvářet určité myšlení a chování vedených pracovníků tak, aby odpovídalo cílově orientovaným záměrům vedoucího. [11]

Motivace se v činnostech pracovníků projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytýčeným cílům. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání pracovníků, a které působí na jejich motivaci. Motiv je vlastní vnitřní impuls pro jednání pracovníků. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem pracovníků a situacemi, ve kterých se nachází.

Motivace vychází z vědomých a podvědomých potřeb. U vedoucího souvisí s uměním vytvořit u pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli organizace. Ve své vrcholové formě pomáhá motivace vytvářet určité myšlení a chování vedených pracovníků, které je v souladu s posláním organizace.

Motivační nástroje

Nástroje, které může vedoucí využívat k motivaci, mohou mít různou podobu, účinnost, i naléhavost použití. Jejich klasické členění spočívá v dělení na přímé a nepřímé nástroje.

Přímé nástroje řízení užívá vedoucí v případě, kdy se opírá o direktivní příkazy a předpokládá od pracovníků kázeň při plnění uložených úkolů. Specifickou formu přímých nástrojů určující nejlepší postupy chování pracovníků v rutinních situacích představují směrnice, pokyny, instrukce, označované jako organizačně řídicí dokumentace.

Jedná se v podstatě o trvalé příkazy, které:

- osvobozují pracovníky od přijímání opakujících se rozhodnutí i určování detailních postupů pro pracovníky;
- zabezpečují sjednocený (písemný) postup řešení obdobných úkolů, i když jsou vykonávány různými pracovníky;
- představují významné know-how organizace.

I v moderně řízené organizaci se vedoucí nevyhne užití přímých nástrojů v podobě příkazů, zákazů, nařízení, směrnic, pokynů apod. Jednak se jimi vymezují základní předpisy pro standardní fungování organizace a navození základní disciplíny v organizaci, jednak nelze vyloučit mimořádné situace, např. havárie, ve kterých jsou přímé příkazy jedinou možnou formou motivace.

Nepřímé nástroje řízení užívá vedoucí, když vymezuje určitý prostor pro samostatné chování pracovníků, přičemž konkrétní přístupy a do jisté míry i dosažené výsledky ponechává na jejich vůli. Na vedoucího jsou kladeny nároky, především pokud jde o výběr vhodných nástrojů.

Mezi nepřímé nástroje patří:

- nástroje ekonomické, kam se zahrnují:
 - mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce;
 - podíly na hospodářských výsledcích / zisku;
 - zaměstnanecké akcie.
- nástroje mimoekonomické, které obsahují:
 - pochvaly, veřejná uznání;
 - dobré pracovní prostředí, humanizace pracovních činností apod.

Za specifický nástroj nepřímého řízení je považováno i cílové řízení. Praktikuje se u vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří dovedou své pracovní činnosti vykonávat samostatně a iniciativně. Cíle jsou domlouvány společně a pracovníci mají přidělené potřebné prostředky, které ke splnění cílů potřebují. Mohou být smloueny jenom takové cíle, jejichž dosažení mohou pracovníci sami plně ovlivnit. [10]

Různé motivy pracovníků

Některý vedoucí se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou pracovníci, kterým na výdělku tolik nezáleží a cení si jiných hodnot, např. osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých pracovníků přispívá k úspěchu práce vedoucího.

Různé typy pracovníků dávají přednost různým motivům:

- Peníze. Jsou významným motivem pro většinu pracovníků. Někteří pracovníci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou schopni za finanční ohodnocení splnit jakékoliv úkoly. Pracovníci silně motivováni penězi jsou pro vedoucího značným přínosem - má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.
- Osobní postavení. Potřeba vést pracovníky, rozhodovat, řídit chod činností i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího. Takoví pracovníci se snaží být úspěšní kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usilují nikoliv pracovními úkony, ale intrikami.

- Pracovní výsledky. Výkony jsou důležitou motivací z hlediska organizace. Pracovníci, kteří mají rádi své pracovní činnosti a snaží se v nich vyniknout, jsou motorem, energií organizace. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a uspokojuje je, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství. Pro tyto pracovníky je důležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi pracovníky, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- Jistota. Pracovníci, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost. Je rozhodujícím motivem těch, kdo preferuje svůj profesionální rozvoj. Takoví pracovníci se snaží především vyniknout ve svých profesích a nedovedou si představit, že by měli vykonávat něco jiného.
- Samostatnost. Jsou to pracovníci, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého vedoucího. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně provedou po svém.
- Tvořivost a potřeba vytvářet něco nového. Takoví pracovníci mají rádi takové pracovní činnosti, při kterých mohou přemýšlet a vymýšlet něco nového.

Má-li vedoucí své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

Demotivace pracovníků

Pokud se pracovníci snaží uspokojit své potřeby a postaví se jim do cesty nepřekonatelné překážky, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovníci nedostanou odměny, které očekávali, když dojde ke zrušení činností, kterými se dlouho zabývali, nebo když jim vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšili.

Aktivita způsobená potřebami vedou k uspokojování potřeb. Často se však při uspokojování objevují překážky, které brání pracovníkům v dosahování cílů.

Neuspokojením potřeb vznikají frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

Pracovníci pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážky překonali;
- vzdávají se svých záměrů;
- vybíjejí potlačenou energii násilím;
- hledají náhradní cíle;
- sami sebe přesvědčují, že cíle, o které usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že jich nedosáhli;
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Uvedená jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska organizace nežádoucí.

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům;
- jejich nevšímavost k chybám a nedostatkům;
- chaos nebo špatná organizace pracovních činností;
- nespravedlivé odměňování;
- nezasloužená pochvala jiných pracovníků;
- nezasloužená kritika;
- hrubé jednání nebo zesměšňování;
- pokažení dobrých pracovních výkonů na dalším pracovišti;
- nezájem o jejich nápady;
- neochota vedoucího zabývat se jejich pracovními problémy;
- přílišné zasahování vedoucího do jejich pravomocí;
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků;
- nedostatek pracovních činností, materiálů, nástrojů atd. [2]

Demotivace pracovníků může zapříčinit snížení pracovní morálky a způsobuje plýtvání nejcennějších zdrojů, které má vedoucí k dispozici, tj. talentem a kreativitou svých pracovníků. Demotivace negativně ovlivňuje emoce pracovníků a vyvolává u pracovníků negativní jednání. Může se to projevovat absencemi, nekázní, nedbalostí, kritikou vedoucího, konflikty atd.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO IT ODDĚLENÍ

Vedoucí má se svými pracovníky přátelský vztah, často i mimopracovní. Své pracovníky si neoficiálně rozdělil do dvou skupin. Do první skupiny spadají pracovníci, kteří si s ním lépe rozumí, jsou samostatnější a dokážou více využít svůj potenciál. Tyto pracovníky podporuje a prosazuje je i do jiných pracovních činností, které se realizují mimo své oddělení. Takto tito pracovníci mají mimo své běžné pracovní činnosti navíc i další pracovní aktivity a povinnosti.

Ve druhé skupině jsou pracovníci, kteří jsou vzdělaní, zodpovědní a plní veškeré zadané úkoly. Jsou ale méně samostatní a potřebují být vedoucím řízení. Tito pracovníci potřebují průběžné poskytování zpětné vazby. Vedoucí je nezapojuje do jiných činností mimo své oddělení, ale pokud mají ze své iniciativy zájem zapojit se do těchto činností, vedoucí je podpoří.

Vedoucí dodržuje pouze příkazy a směrnice, které musí, nebo mu přináší osobní prospěch. Ostatní příkazy a směrnice, které mu osobní prospěch ovlivňují negativně, se snaží obejít, pokud je to technicky nebo metodicky možné. Svým přístupem ovlivňuje přímo nebo nepřímo i své pracovníky. Pokud některý z jeho pracovníků využije jeho negativního příkladu a díky tomu se dostane do konfliktu s pracovníky z jiného oddělení, vedoucí využije svého vlivu a podpoří své pracovníky. Díky nedodržování vydaných příkazů a stanovených pravidel jiných oddělení, vznikají mezi odděleními konflikty. Vzniklé konflikty vedoucí řeší s nejvyšším vedoucím daného oddělení a díky dobrým vztahům si většinou vedoucí IT oddělení prosadí své.

Řešení konfliktů mezi vedoucím a pracovníky

V případě, kdy se pracovníci dostanou do konfliktů s vedoucím, vedoucí zapomene na předchozí přátelské vztahy a za použití všech dostupných prostředků bojuje proti nim, i když není sám v právu. V žádném případě vedoucí nepřizná, že mají pracovníci pravdu. Vedoucí se snaží prosadit svou autoritu a formou příkazů deleguje úkoly. S pracovníky jedná chladně a odměřeně. Nakonec přijde zvrát, kdy se komunikace mezi vedoucím a pracovníky zúží pouze na zadávání úkolů a osobní konverzace je potlačena na nezbytné minimum.

Delegování

Vedoucí deleguje veškeré rutinní činnosti, dále méně důležité úkoly a úkoly určené jednotlivci. Při delegování rozhoduje, který z pracovníků se na plnění úkolů hodí nejlépe. Deleguje i úkoly, na které pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci. S těmito úkoly jim buďto pomáhá a tím se dostává do role „specialisty“ nebo pracovníky odkáže, aby se obrátili na jiné kolegy. Pracovníci nad zpracováním těchto úkolů ztratí zbytečně mnoho času. Na druhou stranu jsou obohaceni o nové zkušenosti.

Úkoly pracovníkům deleguje ústní nebo písemnou formou. Většinou se snaží delegovat úkoly ironickým způsobem s důraznějším tónem a připomenutím, že právě on je vedoucí. Vedoucí je akční pouze tehdy, kdy je mu to ku prospěchu. V ostatních případech se snaží neustále odkládat řešení záležitostí na jiné dny, nebo je neřeší vůbec.

Úkoly, které se týkají důvěrných záležitostí, si řeší sám nebo ve spolupráci se svým zástupcem. V případě, že si neví rady s vypracováním úkolů, požádá o pomoc vedoucího z jiného oddělení. Díky tomuto přístupu vedoucí dosáhne požadovaných výsledků. Tento přístup se někomu může jevit jako přijatelný, protože vedoucí si dokáže i v takových situacích sám poradit. Na druhou stranu se může tento způsob získávání informací jevit jako selhání a nedostatečná schopnost vypracovávat úkoly samostatně bez cizí pomoci.

Vedoucí deleguje i takové úkoly, které by si měl provádět sám, ale řeší je nerad. Jedná se o pravidelné úkoly a vedoucí si k jejich plnění vybral jednoho ze svých pracovníků.

Kontroluje pouze úkoly, které jako vedoucí předává dalším kolegům nebo svému vedoucímu, a u kterých záleží na tom, aby byly v pořádku vypracované. Ostatní úkoly nekontroluje, očekává, že je vše bez problému provedené. Za zpracované úkoly svým pracovníkům neděkuje, jejich vypracování bere jako samozřejmost.

Motivování

Pracovníky motivuje finančními odměnami. V případě, že pracovníci potřebují neočekávaně dovolenou, nebo potřebují přijít později na pracoviště, případně odejít dříve z pracoviště, vedoucí těmito žádostem většinou vyjde vstříc. V některých případech se tyto žádosti neobejdou bez ironické poznámky, což u některých pracovníků vyvolá menší zmatek. U svých pracovníků si prosadil přidělení služebního telefonu a notebooku. Veřejně mluví o odměnách, které daní pracovníci dostali, před všemi pracovníky ve svém oddělení a též před pracovníky z jiného oddělení. Pracovníci toto jednání vnímají negativně.

Pokud mají pracovníci splněné veškeré úkoly, nebo zvládají jejich řešení, vedoucí přehlíží i jejich mimopracovní aktivity, které provádí během pracovní doby. Sám vedoucí si během pracovní doby řeší mimopracovní záležitosti a mnohdy využívá mimopracovních aktivit těchto pracovníků.

Pokud mají pracovníci nové nápady na zlepšení nebo usnadnění některé z činností, očekává se, že budou iniciativní a nové nápady projednají s vedoucím. Každé dobré nápady vedoucí schválí (pokud je to možné z technického, finančního nebo metodického hlediska). Závisí-li realizace nových nápadů pouze na samotných pracovnících, pracovníci mohou bez problémů nápady realizovat.

Personální nebo důvěrné záležitosti probírá s každým pracovníkem o samotě. Pokud má některý z jeho pracovníků pracovní problémy s jiným pracovníkem a pracovník se vedoucímu svěří, vedoucí se rozhoduje podle sympatií, které k jednotlivým pracovníkům má nebo podle jeho postavení.

Pokud chtějí pracovníci z vlastní iniciativy využít možnosti sebevzdělání formou kurzů, které částečně pořádají pracovníci INTERPLAST a. s., vedoucí to zváží a pokud tomu nebrání metodické nebo finanční záležitosti, většinou kurzy schválí.

Problémový pracovník

Vedoucí měl ve svém kolektivu problémového pracovníka, který svým laxním přístupem odmítal plnit některé pracovní činnosti a úkoly, které měl vykonat. Vedoucí se snažil přátelsky s pracovníkem danou situaci projednat, ale pracovník i přesto nezlepšil své chování. Při nesplnění úkolů vedoucí stanovil pracovníkovi termíny k nápravě, a pokud pracovník do stanovených termínů opět úkoly nesplnil, vedoucí znovu a důrazněji projednal danou situaci s pracovníkem. Pracovník nedostával odměny, ostatní pracovníci z jiných oddělení si ztěžovali na jeho pracovní výkony a chování. Vedoucí se snažil až už přátelsky nebo důrazněji probírat s pracovníkem jeho problémy s chováním a jednáním. Vedoucí dvakrát podal na pracovníka formální stížnost. Pracovník i přesto pracoval pouze na poloviční výkon, neřešil požadavky od jiných pracovníků, neplnil zadané úkoly. Vedoucí většinu činností pracovníka rozdělil mezi ostatní pracovníky ve svém oddělení a někdy problémy s pracovníkem neřešil. Díky tomu byly jeho pracovníci přetížení a celkové problémy s chováním a jednáním pracovníka se nevyřešily.

Pracovník byl později z důvodu snižování stavu propuštěn.

Závěr

Vedoucí využívá převážně demokratického stylu. Je neustále v kontaktu se svými pracovníky. Svým jednáním často směřuje k vlastnímu prospěchu. Zároveň je hodně otevřený a komunikativní.

Pozitiva řízení

Díky přátelskému jednání je pracovní prostředí spíše klidné a uvolněné. Umožňuje svým pracovníkům se dále sebevzdělávat a podporuje jejich zapojení do činností mimo své oddělení. Rozumné nápady iniciativních pracovníků ihned neodmítá, ale zváží je a dle vlastního uvážení se rozhodne, jestli se budou realizovat nebo ne.

Negativa řízení

Vedoucí je někdy až příliš otevřený a vyradí i důvěrné informace, které by neměli slyšet ostatní pracovníci, natož pracovníci z jiného oddělení. Pokud je během své pracovní doby zcela nevytížený, věnuje se svým osobním činnostem, které nijak nesouvisí s jeho pracovní náplní. Tímto přístupem negativně ovlivňuje své pracovníky a snižuje si tím důstojnost a autoritu. Navíc jde svým pracovníkům špatným příkladem, čehož jsou si pracovníci vědomi a sami se tak chovají. Vedoucí některé své pracovníky nedostatečně úkoluje a tím jim k mimopracovním aktivitám dává prostor. Ostatní pracovníky může přístup vedoucího i spolupracovníků demotivovat a vyvolat konflikt mezi pracovníky samotnými.

Vedoucí se za své pracovníky dokáže postavit, ale ve většině případů je jeho motivujícím faktorem osobní prospěch a případný budoucí užitek vděčných pracovníků.

Vzniklé konflikty mezi ním a jeho pracovníky řeší neefektivně a neprofesionálně. Jedná hodně emočně a nesnaží se vzniklé problémy racionálně vyřešit.

Při delegování se někdy snaží nevhodným způsobem prosazovat svoji autoritu. Pracovníci mohou jeho jednání vnímat rozpačitě. To může vést ke snížení jeho autority.

Pokud jsou jeho cíle stejné jako cíle organizace, pak může organizaci přinést dobré výsledky. Jestliže má ale rozdílné cíle, jde za svým osobním prospěchem. Organizace tím strádá, protože vedoucí není dostatečně efektivní.

3 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO FINANČNÍHO ODDĚLENÍ

Přístup k pracovníkům na vyšších pracovních pozicích

S pracovníky na vyšších pracovních pozicích jedná jako se sobě rovným a projednává s nimi své vlastní vize a cíle, kterých chce dosáhnout. Každý týden si s nimi sjednává pracovní poradou. S pracovníky probírá aktuální situaci jednotlivých jim přidělených oblastí, za které jsou zodpovědní a hrozící rizika nebo vzniklé problémy. V průběhu těchto porad vedoucí zadává úkoly. Vždy stanoví termíny splnění úkolů a způsob realizace ponechá na vlastním uvážení každého z pracovníků. S pracovníky projedná zadání úkolů, případně zodpoví jejich dotazy. Za splněné úkoly často vedoucí poděkuje. Mimo zadávání úkolů při pravidelných poradách, vedoucí deleguje úkoly formou elektronické komunikace nebo osobně.

Vedoucí očekává, že pracovníci z vlastní iniciativy dodržují veškeré stanovené normy, příkazy a směrnice. Vytváří jim prostředí, ve kterém mají možnost dalšího růstu a seberealizace, což následně může vést k jejich lepším výkonům a výsledkům. Pracovníkům umožňuje, aby si své pracovní povinnosti řešili a řídili podle vlastního uvážení, do jejich stylu řízení jim nezasahuje. Očekává od nich jen dobré výsledky. Cení si jejich pracovních aktivit.

Motivování pracovníků na vyšších pracovních pozicích

Tyto pracovníky motivuje nejen výší platu a mimořádnými odměnami, ale také uznáním jejich pracovních činností, předáváním větší zodpovědností a také větších rozhodovacích pravomocí.

Delegování úkolů pracovníkům na vyšších pracovních pozicích

Před delegováním si vedoucí určí, jak důležité je úkoly splnit a předem se rozhodne, kdy je potřeba, aby byly úkoly splněné. Pracovníkům deleguje i složitější úkoly, protože ví, že mají na jejich vypracování dostatečnou kvalifikaci a dokážou si s nimi poradit.

Delegování úkolů pracovníkům bez rozlišení jejich pracovních pozic

Vedoucí nedeleguje úkoly, které jsou důvěrné a pracovníkům nepřísluší je znát. Sám si pracovníky kontroluje a hodnotí. Při hodnocení si jednotlivě pracovníky vždy volá do své kanceláře, kde s nimi projedná jejich hodnocení. Zkontroluje dříve zadané úkoly

a stanoví nové včetně termínů splnění. Projedná s každým pracovníkem jeho pracovní i osobní záležitosti, které by mohly ovlivnit jeho pracovní výkony.

Přístup k pracovníkům na nižších pracovních pozicích

K pracovníkům na nižších pracovních pozicích má vedoucí zcela jiný přístup. Hodnotí je jako pracovníky, kteří nejsou dostatečně vzdělání, a tedy potřebují stálý dohled, přesné zadání úkolů a pravidelnou kontrolu.

Pracovníci, kteří chtějí z vlastní iniciativy využít možnost sebevzdělání formou kurzů, které částečně pořádají pracovníci INTERPLAST a. s. a své návrhy sdělí vedoucímu, vedoucí ironicky oznámí pracovníkům, že ke své činnosti nepotřebují další vzdělání a návrhy odmítne. Pokud mají pracovníci zájem o další vzdělání, musí si ho zajistit mimo pracovní dobu.

Vedoucí považuje jejich pracovní činnosti za samozřejmé a dostatečně si jich neváží. Nedokáže rozpoznat potenciál těchto pracovníků a nemá potřeby vybudovávat silný a schopný kolektiv pracovníků, kteří dosahují ještě větších a lepších výsledků. Stačí mu, že částečně těchto výsledků dosahují pracovníci na vyšších pracovních pozicích.

Přístup vedoucího k oblíbenému pracovníkovi na nižší pracovní pozici

Mezi pracovníky na nižších pracovních pozicích měl vedoucí jednoho oblíbeného pracovníka, kterého vnímal jinak, než ostatní pracovníky. Tento pracovník ho průběžně informoval o veškerých činnostech ostatních pracovníků, sděloval mu nové i důvěrné informace, které se dozvěděl. Vedoucí mu důvěrně sděloval i některé záležitosti, které by neměl znát žádný z jeho pracovníků. Při nástupu nového pracovníka ho oblíbený pracovník informoval o jeho chování, jednání a přístupu k pracovním činnostem. Sdělil také vedoucímu své vlastní názory, které si vytvořil o novém pracovníkovi. Podle jeho pozitivních nebo negativních názorů vedoucí jednal s novým pracovníkem. Oblíbený pracovník byl vedoucím považován za nejlépe pracujícího člena kolektivu a byl za to patřičně finančně ohodnocený. Tento přístup vyvolával mezi ostatními pracovníky konflikty. Pracovník nebyl v kolektivu ostatních pracovníků oblíbený, a většina jeho spolupracovníků si dávali pozor na to, co řeknou, nebo co provedou. Oblíbený pracovník měl vysoké sebevědomí a byl si vědom toho, že si za žádnou cenu nesmí zhoršit vztah s vedoucím. I přesto, že vedoucí nepřímo věděl o konfliktech mezi pracovníky, neřešil je.

Při podání výpovědi oblíbeného pracovníka se vedoucí snažil pracovníka přesvědčit, aby svoji výpověď stáhl. Nabízel mu v rámci svých možností vyšší plat.

Jakmile ale podal výpověď některý z jiných pracovníků, vedoucí neměl snahu jej přesvědčit, aby svoji výpověď stáhl a výpověď přijal. Vedoucí byl rád, že tento pracovník sám podal výpověď a očekával, že si velmi rychle najde mnohem lepšího a schopnějšího pracovníka. Nikdy veřejně nelitoval svého rozhodnutí. Tento pracovník při zaučování nového pracovníka neměl potřebu, aby jej všemu naučil a jen netrpělivě očekával poslední den výpovědní lhůty. Přístup vedoucího na určitou dobu negativně ovlivnil chod oddělení a částečně i celé organizace.

Motivování pracovníků na nižších pracovních pozicích

Ctižádostiví pracovníci na nižších pracovních pozicích nejsou dostatečně motivovaní. Z vlastní iniciativy se snaží najít si vhodnější zaměstnání v jiné organizaci, ve které by se mohli více seberealizovat a byli za svou snahu a dobré pracovní výkony lépe oceněni.

Vedoucí pracovníky motivuje převážně finančním ohodnocením. Pokud mu to ekonomická situace organizace umožňuje a je sám přesvědčený o tom, že si daní pracovníci zaslouží odměny, zavolá si jednotlivě tyto pracovníky do své kanceláře, kde jim sdělí, že obdrží ve výplatě mimořádné odměny. Většinou tyto dobré informace sděluje takovým způsobem, aby byli pracovníci za odměny vděční, cenili si jich a nepovažovali je za samozřejmost.

Delegování úkolů pracovníkům na nižších pracovních pozicích

Vedoucí pracovníkům na nižších pracovních pozicích deleguje převážně rutinní záležitosti. Výjimečně požaduje po pracovnících vypracovat mimořádné úkoly, na jejichž zpracování mají pracovníci dle vedoucího dostatečné znalosti. V takovém případě vedoucí požaduje vypracovat úkoly ihned bez ohledu na to, zdali mají pracovníci rozpracované důležitější pracovní činnosti. Úkoly od vedoucího vždy získají nejvyšší prioritu. Vedoucí velmi stručně sdělí pracovníkům zadání úkolů a neočekává žádné komentáře. Pracovníci nemají odvahu dotazovat se vedoucího na podrobnosti nebo větší specifikaci zadání. Ví, že by jim vedoucí nepřímou sdělil, jak jsou neschopní. Pracovníci nemají dostatečné informace, aby mohly včas úkoly splnit. Během jejich vypracování začínají být ve stresu a snaží se s pomocí rady jiných pracovníků úkoly vypracovat. Po předání splněných úkolů vedoucímu neobdrží žádné reakce, poděkování nebo sdělení, jestli jsou úkoly správně

nebo chybně vypracované. Řešení úkolů sice pracovníkům pomůže, protože se více sebevzdělávají, ale většinou se jedná o neopakující se úkoly.

Pracovníci převážně dostávají zadání úkolů od pracovníků na vyšších pracovních pozicích, kteří k tomu mají dostatečné pravomoci. Oni s pracovníky na nižších pracovních pozicích projednávají zadání úkolů a určí termíny splnění úkolů. V případě nějakých nejasností se pracovníci na nižších pracovních pozicích radí s pracovníky na vyšších pracovních pozicích. Tito pracovníci pak dle vlastního uvážení rozhodnou, jak se bude daná situace řešit. Jestliže je rozhodnutí velmi důležité, projednají situaci s vedoucím, který jim sdělí své rozhodnutí.

Závěr

Vedoucí převážně využívá demokratického stylu řízení částečně s prvky autokratického stylu řízení. S pracovníky na vyšších pracovních pozicích jedná jako se sobě rovnými a vytváří jim vhodné pracovní podmínky pro jejich pracovní činnosti a další seberealizaci. Věří v jejich potenciál. Naopak u pracovníků na nižších pracovních pozicích se domnívá, že pracovníci nejsou dostatečně schopní a k plnění svých pracovních povinností nepotřebují další vzdělání.

Pozitiva řízení

Některé ze svých pracovníků pozitivně motivuje svým jednáním. Vedoucí si vyslechne každý jejich názory. Delegováním složitějších úkolů zvyšuje pracovníkům jejich sebevědomí a schopnosti. Pracovníci na vyšších pracovních pozicích mají větší rozhodovací pravomoci a mají umožněné částečné řízení pracovníků na nižších pracovních pozicích. Pracovníky motivuje finančními odměnami.

Negativa řízení

Pracovníkům na nižších pracovních pozicích neumožňuje další vzdělání. Vedoucí si oblíbil jednoho z pracovníků, který mu sděloval veškeré události, které se staly na pracovišti. Jeho přístup směřoval ke konfliktům mezi pracovníky a nedůvěře v kolektivu. Vedoucí vzniklé konflikty mezi pracovníky neřešil. Tato situace může zapříčinit úpadek výkonů pracovníků a může vést k celkovému snížení úrovně celého oddělení. Pracovníci se mohou cítit nepříjemně, až frustrovaně.

Ctižádostivý pracovníci na nižších pracovních pozicích nemají dostatečný prostor pro rozvíjení svého potenciálu, což vede k jejich odchodu do jiného zaměstnání.

Zadání úkolů pracovníkům na nižších pracovních pozicích nedostatečně specifikuje, vypracování úkolů vyžaduje ihned, což v případě náročnějšího zadání může být pro tyto pracovníky stresující a mnohdy se jedná o úkoly, k jejichž vypracování nemají pracovníci dostatečné informace a zkušenosti.

4 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

Vedoucí se všemi pracovníky jedná stejným způsobem. Nerozlišuje, jestli jsou pracovníci na vyšších nebo na nižších pracovních pozicích. Vedoucí je vždy neomylný. Co sdělí, to platí a podle toho se musí všichni řídit.

Zachovává si odstup a mnohdy jedná podle aktuální nálady, která často bývá negativní. Je spíše cholerik, a pokud se mu něco nedaří, je výbušný a svůj vztek si vybíjí na pracovnících. Po svých pracovnících požaduje velké pracovní výkony. Mnohdy je vnímá jako neschopné a většinou není s jejich prací spokojený. Neumí naslouchat svým pracovníkům, komunikace bývá mnohdy pouze jednostranná.

Při jeho povaze a přístupu nejsou pracovníci dostatečně motivováni, aby byly iniciativní a sdělovali mu své vlastní názory nebo návrhy ke zlepšení úrovně jejich oddělení. Obávají se další negativní reakce vedoucího.

V případě, kdy má vedoucí dobrou náladu, je přístupnější a otevřenější nápadům a názorům svých pracovníků. Vyslechne si je a prodiskutuje s nimi pozitiva i negativa. Vše zváží a dle vlastního uvážení se rozhodne, jestli se budou dané nápady realizovat.

Vedoucí používá metodu příkazů a sankcí. Věnuje se pouze řešení úkolů, které zadal a dosažení nejvyšších pracovních výkonů. Problémy pracovníků ho zajímají jen minimálně. K řízení využívá svoji moc a autoritu.

Iniciativní pracovník

Vedoucí má ve svém kolektivu některé pracovníky, kteří i přes spíše negativní přístup vedoucího mívají nápady, jak vylepšit a urychlit některé činnosti.

Jeden z jeho pracovníků měl dobrý nápad a vyčkal si, až bude mít vedoucí dobrou náladu. Z vlastní iniciativy si sjednal s vedoucím schůzku, kde s ním projednal svůj nápad. Pracovník byl na jednání dobře připravený a nápad měl promyšlený téměř do posledního detailu. Ale vedoucí nápad neschválil. Později se na to zapomnělo.

S odstupem času dostal vedoucí stejný nápad a prezentoval ho jako svůj vlastní. Neuvědomuje si, že před časem měl jeden z jeho pracovníků stejný nápad, který neschválil. Nyní je nápad dobrý a bude se realizovat. Neočekává, že by mu některý z pracovníků sdělil negativní postoj k jeho novému nápadu.

Delegování

Při zadávání úkolů neočekává žádné dotazy, diskuze nebo vlastní návrhy pracovníků. Stroze sdělí vlastní návrhy, jak zadané úkoly řešit. Jeho návrhy jsou však často založeny na nereálných skutečnostech. Důsledně kontroluje zadané úkoly.

V případě, že pracovníci nezvládají zadané úkoly, nebo se dopouští chyb, vedoucí postihuje pracovníky pod pohrůzkou výpovědi nebo snížením odměn. Svým jednáním se snaží o fungování svého oddělení, ale mnozí z jeho pracovníků vnímají jeho jednání negativně. Díky tomu mají pracovníci strach projevit své vlastní názory a nemají potřebu být iniciativní. Mnohdy během pracovní doby panuje na pracovišti strach a stres. Vše ale záleží na aktuální náladě vedoucího.

Při řešení běžných pracovních činností mají pracovníci neomezené možnosti a sami se mohou rozhodovat téměř o veškerých záležitostech, které s těmito činnostmi souvisí. Vedoucí jim nechává volný prostor, ale očekává, že vše bude skvěle provedené. Pokud některý z pracovníků provede špatné rozhodnutí, vedoucí ho přede všemi pracovníky pokárá a často i sníží odměny. Pracovníci jsou neustále pod tlakem, snaží se pracovat bezchybně a obávají se o svá pracovní místa.

Pracovníci na nižších pracovních pozicích se v některých situacích spojují proti vedoucímu. Pokud některý z těchto pracovníků udělá chybu, snaží se ji spolu s ostatními spolupracovníky utajit a bez povšimnutí vedoucího sami napravit. Pokud si ale vedoucí chyby všimne, je výbušný a všechny pracovníky obviní, že jsou neschopní.

Pokud dostane vedoucí nějaké nápady, které ještě nemá úplně promyšlené, zadá realizaci některému z jeho pracovníků. Konkrétního pracovníka si vybere buďto podle nálady nebo podle jeho schopností. Pracovníkovi velmi stručně a rázně sdělí jeho záměry a celou realizaci ponechává pouze na něm. Vždy vyžaduje, aby se na plnění úkolů začalo ihned pracovat. Pracovník v danou chvíli musí odložit své běžné pracovní činnosti na jinou dobu a musí se zabývat úkoly, na které někdy nemá dostatečné znalosti a zkušenosti, a které nikdy neřešil. Vedoucí vyžaduje, aby byl pracovník samostatný, a nezajímá ho, jak bude pracovník úkoly plnit. Vyžaduje pouze konečné výstupy, případně konečné návrhy. Pracovník nad vypracováním úkolů stráví spoustu času a mnohem méně času na plnění svých běžných pracovních povinností. Někdy plnění úkolů trvá delší dobu (v řádu i několik týdnů), protože vedoucí stále není spokojený s výsledky. Ale jelikož sám při zadávání

úkolů neměl jasnou představu o finálním výstupu a dostatečně neupřesnil pracovníkovi své požadavky, pro pracovníka je velmi obtížné splnit úkoly dle představ vedoucího.

Vedoucí nedeleguje úkoly týkající se strategií organizace, hodnocení pracovníků nebo jiných důvěrných záležitostí svých pracovníků nebo organizace.

Důvěrné informace projednává s každým pracovníkem osobně bez přítomnosti jiných pracovníků. Vždy pozve daného pracovníka do své kanceláře, kde s ním projedná veškeré potřebné záležitosti. Pracovníky předběžně neinformuje o tématech rozhovoru. Pokud má vedoucí špatnou náladu, pracovníci již předem očekávají negativní zprávy.

Motivování

Vedoucí své pracovníky motivuje peněžními odměnami. Odměny rozděluje podle pracovních výkonů a zodpovědností jednotlivých pracovníků.

Konflikt mezi vedoucím a pracovníky

Jakmile se dostanou pracovníci do konfliktu s vedoucím, vedoucího nezajímá, který z nich má pravdu, protože pravdu má vždy on. Nesnaží se vyslechnout názory pracovníků, prosazuje si pouze své. Nezjišťuje, jaká je skutečná pravda, v danou chvíli pracovníkům nevěří. Za vše, co provedli, jim sníží prémii nebo měsíční plat. Vedoucího nezajímá, jak doposud pracovníci pracovali. Prudce reaguje pouze na aktuální situaci, která je pro něj nepřijatelná. Snaží se pracovníky dostatečně potrestat, aby si uvědomili, že není správně, jak se zachovali. Vyhrožuje jim výpovědí a nepřímo je nutí, aby si pracovníci začali hledat nové zaměstnání v jiné organizaci a sami podali výpověď.

Jakmile provede vedoucí s pracovníky tato razantní opatření, je klidnější a pokud na sebe pracovníci nějak výrazně neupozorní, nesnaží se je více trestat. Vedoucí dle vlastního uvážení provedl patřičná opatření, potrestal pracovníky a dále s nimi jedná stejně jako pře vzniklým konfliktem.

Vedoucí nesnese, když mu některý z jeho pracovníků předá z vlastní iniciativy výpověď. V tu chvíli považuje daného pracovníka za špatného a vůbec nebere v úvahu, jak pracovník až doposud pracoval. Nesnaží se pracovníka udržet, spíše ho podporuje a výpověď přijme. Na druhou stranu je rád, že pracovník z vlastní iniciativy odchází do jiného zaměstnání, aniž by mu musel vyplácet odstupné. Věří, že na trhu práce je spousta jiných pracovníků, kteří jsou schopnější a obětavější, než je právě tento pracovník.

Teprve s odstupem času si vedoucí uvědomí, že právě tento pracovník, který dobrovolně podal výpověď a našel si jiné zaměstnání, byl schopný a dokázal se obětovat organizaci i na úkor svého volného času. Když vedoucí potřeboval, pracovník plnil své úkoly i mimo stanovenou pracovní dobu a někdy vykonával své pracovní povinnosti i o víkendu. Jenže vedoucí považoval jeho přístup ke svým pracovním povinnostem jako samozřejmost a brzy si přestal pracovníka vážit. Nakonec jeho přístup, nepromyšlené a prudké jednání uškodilo nejen oddělení, ale i celé organizaci.

Závěr

Vedoucí jedná dle aktuální nálady a většinou bývá výbušný a hodně impulsivní. Převážně využívá autokratického stylu řízení. V některých situacích využívá i prvky demokratického stylu řízení. Díky jeho přístupu sice pracovníci dosahují určitých výsledků, ale ve spojení s cholerickou povahou většinou pracují většinou ve stresovém prostředí.

Pozitiva řízení

Důvěrné informace projednává s každým pracovníkem o samotě. Vedoucí odměňuje pracovníky dle jejich pracovních výkonů a zodpovědností. Při řešení běžných pracovních činností poskytuje pracovníkům velké rozhodovací pravomoci.

Nepřímo vedoucí docílil k utužení a vzájemné spolupráci mezi pracovníky. Jakmile některý z pracovníků udělá chybu, pracovníci se ji snaží společnými silami a bez vědomí vedoucího napravit.

Pokud má vedoucí lepší náladu, je otevřený nápadům svých pracovníků. Pracovníci se díky tomu mohou cítit cennějšími a vedoucí je tak nepřímo motivuje.

Negativa řízení

Vedoucí nevnímá schopnosti a dovednosti svých pracovníků, díky čemuž nejsou pracovníci dostatečně motivováni, snaží se o dosažení pouze takových výsledků, které po nich vedoucí požaduje a nemají vlastní snahu a potřebu dosáhnout lepších výsledků. Dokud roste nespokojenost mezi pracovníky, pak to má na organizaci negativní vliv. Dlouhodobá nespokojenost může zapříčinit nezájem o další pracovní aktivity. Pracovníci mohou bez zájmu plnit své pracovní povinnosti, ale díky nedostatečné motivaci, mohou přestat vykonávat své pracovní povinnosti i mimo pracovní dobu, mohou začít přicházet na pracoviště bez zájmu a příkazy vedoucího mohou přijímat neochotně.

Vedoucí je špatný analytik a díky tomu nedokáže jasně formulovat zadání úkolů a často průběžně zadání mění. Nevytváří pracovníkům pracovní prostředí, ve kterém by se mohli více rozvíjet, využít svůj potenciál a seberealizovat se.

Při vzniklém konfliktu s některými z jeho pracovníků vedoucí jedná velmi impulsivně a emotivně. Nezajímá se o to, kdo má pravdu, daným pracovníkům v tu chvíli nevěří a za trest jim sníží prémie nebo měsíční plat. Důsledkem tohoto jednání mohou následovat poměrně časté odchody pracovníků do jiných organizací, což rozhodně na určité období negativně ovlivní chod celého oddělení.

5 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ

Vedoucí je zásadový a vždy jedná racionálně. Pokud pracovníci dostanou nápady, které by usnadnily a zrychlily činnosti jemu i jiným pracovníkům, očekává, že budou pracovníci iniciativní a s vedoucím nápady projednají. Vedoucí si velmi rychle dokáže vytvořit představu a klade pracovníkům otázky k upřesnění jejich nápadů. Jestliže s pracovníky projedná veškerá pro a proti a usoudí, že jsou nápady dobré, mohou je pracovníci realizovat. Pokud ale během rozhovoru dospěje vedoucí k názoru, že nápady nebyly dostatečně promyšlené a jejich realizace by vzhledem ke konečným výstupům byla zbytečně náročná, jak finančně, tak i časově, ponechá pracovníkům nápady k dalšímu zvážení, případně upravení. Vždy požaduje od pracovníků, aby mu sdělili své vlastní názory i v případě negativní odezvy.

Vedoucí dodržuje veškeré příkazy, směrnice a normy stanovené v organizaci. Dodržování veškerých stanovených předpisů požaduje i od pracovníků. Jedná jen podle svého přesvědčení. Se všemi pracovníky jedná racionálně a pečlivě promyslí každé slovo, které jim sdělí. Má silnou osobnost, a pokud se některý z jeho pracovníků potřebuje prosadit, musí být velmi dobře připravený, aby dokázal vedoucího přesvědčit.

Snaží se každému pracovníkovi vytvořit ideální podmínky pro jeho činnosti. Pokud u některého z nich sleduje, že své přidělené úkoly plní dobře a stále se stejným zájmem, snaží se daného pracovníka odměnit. V nejčastějších případech se jedná o hmotné odměny, pokud to momentální ekonomická situace organizace umožňuje. Jestliže pracovníci potřebují ke svým pracovním činnostem služební mobilní telefon nebo služební notebook, vedoucí podpoří žádost o jejich přidělení.

Většinou děkuje za splněné úkoly, což je pro pracovníky velmi motivující. Pokud je potřeba, doplní ke splněným úkolům své vyjádření.

V každém případě, kdy vedoucí zjistí, že se některý z pracovníků dopustil činností, se kterými nesouhlasí, dle vlastního uvážení se rozhodne, jestli s nimi vše projedná, nebo se jedná o méně důležité záležitosti, které považuje za ojedinělé, a u kterých předpokládá, že se nebudou opakovat.

Vedoucí je aktivní, a jakmile zjistí nějaký problém, který způsobil některý z jeho pracovníků, např. špatné chování nebo chybné rozhodnutí, ihned reaguje. Co nejdříve si daného pracovníka zavolá do své kanceláře a podrobněji s ním projedná vzniklý problém.

Vedoucí nejvíce využívá citového povzbuzení svých pracovníků. Využívá přitom emocionálních prostředků. Jeho povzbudivé chování podněcuje u pracovníků nadšení pro pracovní činnosti a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru v jeho schopnosti k úspěšným plněním úkolů a dosažení stanovených cílů.

V určitých situacích má vedoucí sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání. Vždy ale jedná racionálně. Zachází se svými pracovníky jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Individuálně se zabývá každým pracovníkem. Přiděluje jim náročné úkoly, které povzbudí jejich sebedůvěru.

Díky svému charismatu získává u svých pracovníků úctu, uznání, obdiv a důvěru. Pracovníci v něj věří a věří tomu, co vykonává. Je pro pracovníky příkladem, který mohou následovat. Hovoří o plánovaných pracovních úkolech. S pracovníky projednává rizika, která mohou při dosahování stanovených cílů vzniknout.

Delegování

Vedoucí určí, jakou prioritu mají jednotlivé úkoly, co se od nich očekává a kdo by měl úkoly vypracovat. Následně podle vlastního uvážení deleguje zadané úkoly daným pracovníkům. Zadané úkoly buďto zasílá elektronicky s potřebným vysvětlením nebo je projedná s pracovníky osobně nebo telefonicky. V případě, že vypracování úkolů je časově omezené, stanoví vedoucí termíny splnění. V opačném případě vedoucí nesdělí žádné termíny plnění úkolů. Očekává, že úkoly budou splněné v nejbližších možných termínech, podle zatížení daných pracovníků. Tohle je jedna z možností, jak předává vedoucí úkoly svým pracovníkům. Další možností je delegování formou zápisů z jednání. Každý z pracovníků je povinen pravidelně číst zápisy z jednání. V zápisech bývají úkoly přímo přiřazené daným pracovníkům včetně stanovených termínů splnění a zadání úkolů. Dotazy týkající se plnění těchto úkolů vedoucí zodpoví. Každý z vypracovaných úkolů vedoucí zkontroluje a sdělí své vlastní stanovisko.

Deleguje jednoduché úkoly a rutinní záležitosti. Dále úkoly, které mohou rozvinout schopnosti pracovníků a zvýšit jejich zkušenosti. Náročné úkoly si vedoucí plní sám.

V těchto případech požaduje perfektní vypracování úkolů, osobně zná problematiku nejlépe a delegováním úkolů by zbytečně vznikly komplikace pro obě strany. Dále nedeleguje důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi a hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků si provádí sám. Při každém hodnocení zadává jednotlivým pracovníkům úkoly a následně provede kontrolu jejich plnění.

Motivování

Vytváří svým pracovníkům vhodné podmínky pro jejich pracovní činnosti a umožňuje jim růst a dále rozvíjet jejich schopnosti. Zachází s nimi jako se zodpovědnými pracovníky a cení si jejich činností. Umožňuje jim realizovat jejich návrhy.

Vedoucí věnuje pracovníkům potřebný čas. Snaží se všechny pracovníky lépe poznat. Probírá s nimi jejich problémy, a pokud je prostor, probere s nimi i mimopracovní záležitosti. Díky tomu poznají pracovníci svého vedoucího a naopak.

Pracovníci, kteří mají zájem účastnit se vzdělávacích kurzů, iniciativně projednají návrhy s vedoucím. Vedoucí návrhy zváží, a pokud z metodického nebo finančního hlediska neexistují žádné překážky, schválí pracovníkům návrhy a podpoří je. Nebrání pracovníkům při dalším studiu mimo pracovní dobu a v případě, že pracovníci potřebují během pracovní doby z tohoto důvodu opustit pracoviště, vedoucí jim vyjde vstříc. Požaduje ale, aby měli pracovníci v pořádku pracovní docházku a stejně plnili své úkoly a povinnosti.

Jedna z největších motivací, kterou vedoucí využívá je, že pracovníkům v důležitých situacích sdělí, že mají jeho plnou důvěru a podporu. Vedoucí přímo nesděluje pracovníkům, jak moc je s nimi spokojený a co provádějí správně. Chválí je ale i před jinými pracovníky i mimo své oddělení.

Problémový pracovník

Po dobu svého působení vedoucí pracoval s pracovníkem, který začal být problémový. Začalo to jeho častými pozdními příchody na pracoviště. V INTERPALST a. s. je stanovená pružná pracovní doba, ale v 8:30 hod. musí být každý z pracovníků na pracovišti. Výjimkou jsou pracovníci, kteří pobírají řádnou dovolenou, jsou zdravotně neschopní nebo jsou na služební cestě. Vedoucí vyžaduje, aby byla dodržena pracovní docházka a na konci pracovního měsíce souhlasil minimální počet odpracovaných hodin, který je stanovený Pracovním řádem. Ale hlavně vyžaduje, aby byly provedené pracovní povinnosti.

Pracovníkovi chyběly na konci pracovního měsíce hodiny. Vedoucí ho pokáral, promluvil si s ním o jeho pracovních povinnostech a stanovil mu termíny k nápravě.

Dále nastala situace, kdy pracovník přišel pozdě na pracoviště, mimo stanovenou dobu příchodu a neinformoval včas svého vedoucího. Vedoucí ho ihned pokáral a důrazně mu sdělil, že ho má vždy informovat o pozdním příchodu. Uznal, že se to může někdy stát každému, ale je potřeba, aby o tom byl včas informován.

Pracovník stále neměnil své chování. Vedoucí ho více kontroloval a minimálně dvakrát týdně zasílal pracovníkovi vytykající emaily, ve kterých mu přesně pospal, kde a v čem provedl chybu. Vedoucí neočekával, že bude muset zrovna tohoto pracovníka řídit. Celá záležitost byla stresová jak pro vedoucího, tak i pro pracovníka. Při rozdělování odměn pracovník žádné nedostal. Vedoucí i ostatní pracovníci přestávali pracovníkovi věřit. A navíc pracovník provedl zásadní chybu, která na určitou dobu výrazně negativně ovlivnila chod celého oddělení. Problém se řešil velmi rychle. Vedoucí formálně podal stížnost na pracovníka, pracovník byl sesazený na nižší úroveň, byl mu snížený plat a byla mu odebrána většina pracovních činností, za které byl zodpovědný. Vedoucí mu přidělil jednodušší pracovní činnosti. Pracovník ztratil důvěru svého vedoucího i některých pracovníků.

Po celé této situaci si pracovník uvědomil, že provedl velkou chybu a postupně se snažil zlepšit svůj přístup a chování a snažil se získat důvěru vedoucího a ostatních pracovníků.

Závěr

Svým jednáním vedoucí nejvíce využívá demokratického stylu řízení, někdy až s prvky liberálního stylu řízení. Svých pracovníků si váží a důvěřuje jim. Podporuje je a svým přístupem se snaží, aby nejvíce využili svůj potenciál. Vždy jedná racionálně. Vedoucí má silnou osobnost, kterou dokáže využít k řízení svých pracovníků.

Pozitiva řízení

Vytváří pracovníkům potřebné pracovní podmínky, díky nimž má každý z pracovníků možnost dále z vlastní vůle rozvíjet své schopnosti tak, aby dosahovali lepších výsledků a sami si tím zvýšili sebevědomí. Umožňuje jim pracovat způsobem, který jim nejvíce vyhovuje. Snaží se o dosahování pracovního kolektivu s nejvyššími kvalitami a přitom si zachovává autoritu a úctu pracovníků.

Nebrání se ani otevřeným diskuzím. Vedoucí umožňuje svým pracovníkům, aby se podíleli na rozhodování. Jeho pracovníky uspokojují a motivují samostatné pracovní činnosti. Vedoucí si vyslechne veškeré návrhy na změny a každý z těchto návrhů projednává s konkrétními pracovníky. Podněcuje své pracovníky, aby měli své vlastní názory a návrhy a byli iniciativnější. Sděluje jim své cíle a plány.

Svým přístupem se snaží předejít krizovým situacím. Za splnění úkoly většinou děkuje. Umožňuje pracovníkům další sebevzdělání.

Negativa řízení

Vedoucí zvolil vhodný způsob řízení, který uspokojuje jak jeho pracovníky, tak i jeho samotného.

6 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ

Vedoucí IT oddělení

1. Lépe využívat svůj volný čas a více se věnovat svým pracovníkům, inovacím nebo strategiím organizace. Vedoucí je pro některé z pracovníků vzorem a tohoto vlivu by měl využít a měl by jít svým pracovníkům příkladem. Pokud by byl vedoucí svým pracovníkům dobrým příkladem a pracovníci během své pracovní doby prováděli pouze pracovní činnosti, předešlo by se konfliktům mezi odděleními a pracovníci by si vedoucího více vážili. Zvýšily by se jak výsledky oddělení, tak i celé organizace.
2. Pokusit se využít vedoucí pozice lépe než pro svůj osobní prospěch. Pokud by vedoucí své úsilí a péči, kterou vynakládá při řešení osobních záležitostí, více zaměřil na efektivnější řízení svých pracovníků a dosahování cílů organizace, nejen, že z toho může mít lepší osobní pocit, ale také se může zvýšit pravděpodobnost jeho povýšení.
3. Vzniklé konflikty mezi ním a pracovníkem řešit profesionálněji.

Doporučený kurz:

- Řešení konfliktů pro manažery (v příloze P I – Řešení konfliktů pro manažery je uvedena bližší specifikace kurzu).

Vedoucí finančního oddělení

1. Nerozlišovat pracovníky dle jejich pracovních pozic. Někteří pracovníci na nižších pracovních pozicích mohou mít schopnosti a dovednosti, které je možné dále rozvíjet. V případě, že by vedoucí přistupoval k těmto pracovníkům lépe a otevřeněji, pracovníci by si více vážili jeho přístupu, více by mu důvěřovali a měli by větší snahu dosahovat vyšších výkonů a tak i prostřednictvím vedoucího dosahovat stanovených cílů organizace.
2. Umožnit pracovníkům dalšího vzdělávání. Pracovníci, kteří jsou dobře řízeni svým vedoucím, a je jim umožněno další vzdělávání, mají vlastní snahu více využívat svého potenciálu.

3. Řešit včas vzniklé konflikty mezi pracovníky. Díky tomu bude na pracovišti lepší atmosféra a pracovníci nebudou frustrováni. Pracovníci si budou vedoucího více vážit.
4. Bezdůvodně neupřednostňovat některého z pracovníků před ostatními pracovníky. Předejde se tak zbytečným konfliktům mezi pracovníky a může se tak vytvořit pevný kolektiv, který dokáže vzájemně spolupracovat.

Doporučené kurzy:

- Řešení konfliktů pro manažery (v příloze P I – Řešení konfliktů pro manažery je uvedena bližší specifikace kurzu);
- Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s talenty (v příloze P III - Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s talenty je uvedena bližší specifikace kurzu).

Vedoucí obchodního oddělení

1. Průběžně měnit své chování a snažit se více kontrolovat emoce. Díky tomu předejde vedoucí unáhleným rozhodnutím, které už z důvodu udržení si vlastní autority, nemůže vrátit nazpět.
2. Průběžně měnit přístup k pracovníkům a začít jim důvěřovat. Změnou jednání může vedoucí dosáhnout větších pracovních výkonů pracovníků a jejich celkové spokojenosti a oddanosti.
3. Více komunikovat s pracovníky a vyslechnout si jejich nápady nebo názory. Pracovníci budou mít větší pocit vážnosti a budou si vedoucího více cenit. Mohou být iniciativnější a přístupnější k novým změnám. Díky tomuto přístupu mohou být pracovníci postupně otevřenější a navzájem se tak mohou lépe poznat.
4. Před zadáním úkolů lépe zanalyzovat výstupy úkolů. Předejde se tak zbytečným nedorozuměním a plýtváním času. Pracovníci tak mohou během pracovní doby zvládnout více pracovních povinností.

5. Při delegování úkolů lépe specifikovat zadání úkolů a více komunikovat s pracovníky. Zpracování úkolů může být časově méně náročné a pracovníci mohou splnit více úkolů bez nadbytečného stresu.

Doporučené kurzy:

- Řešení konfliktů pro manažery (v příloze P I – Řešení konfliktů pro manažery je uvedena bližší specifikace kurzu);
- Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými (v příloze P II - Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými je uvedena bližší specifikace kurzu);
- Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu (v příloze P IV – Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu je uvedena bližší specifikace kurzu);
- Vedení a řízení lidí (v příloze P V – Vedení a řízení lidí je uvedena bližší specifikace kurzu).

Vedoucí marketingového oddělení

Vedoucí zvolil vhodný způsob řízení, který uspokojuje jak jeho pracovníky, tak i jeho samotného. Jediné doporučení tedy je, aby i nadále využíval styl řízení, který si osvojil a případně ho zdokonaloval.

Kalkulace doporučených kurzů*Tab. 1. Kalkulace jednotlivých kurzů*

Název kurzu	Počet vedoucích	Cena kurzu (včetně DPH)	Délka kurzu	Místo konání
Řešení konfliktů pro manažery	3	21 420 Kč	2 dny	Praha
Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými	1	8 500 Kč	2 dny	Praha
Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s talenty	1	8 090 Kč	2 dny	Praha
Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu	1	5 160 Kč	1 den	Praha
Vedení a řízení lidí	1	10 800 Kč	2 dny	Praha

Celkové náklady jsou 96 810 Kč včetně DPH (v přílohách P I – P V jsou uvedené bližší specifikace jednotlivých kurzů).

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem si stanovila dva hlavní cíle. Prvním cílem bylo popsání jednotlivých stylů řízení a objasnění principů a zásad koučování, delegování a motivování pracovníků.

V teoretické části své bakalářské práce jsem popsala jednotlivé styly řízení. Konkrétně jsem se zaměřila na bližší specifikaci autokratického, demokratického a liberálního stylu řízení. Úspěšný vedoucí optimálně kombinuje prvky jednotlivých stylů řízení nebo dle dané situace využívá konkrétní styl řízení tak, aby dosáhl nejefektivnějších výsledků. Není ale možné, aby vedoucí kombinoval zároveň dva extrémy stylů řízení, jimiž jsou autokratický a liberální styl řízení. Dále jsem objasnila principy a zásady koučování, delegování a motivování pracovníků.

Druhým cílem bylo vytvoření analýz současného využívání jednotlivých stylů řízení v praxi a na základě zjištěných závěrů navržení doporučení ke zlepšení úrovně řízení.

V praktické části jsem zanalyzovala styly řízení čtyř konkrétních vedoucích. U každého vedoucího hodně záleží na jeho osobnosti a podle toho také jedná se svými pracovníky. Dle vypracované analýzy stylů řízení jednotlivých vedoucích je viditelné, že se praxe odlišuje od teorie. Většina vedoucích používá jeden hlavní styl řízení, který doplňuje o určité prvky z jiných stylů řízení buďto dle dané situace, nebo dle schopností pracovníků, které má ve svém kolektivu.

Ze závěrů analýz vyplynulo, že nejefektivněji řídí vedoucí marketingového oddělení, který využívá demokratický styl řízení, v některých situacích až s prvky liberálního stylu řízení. Žádný vedoucí není dokonalý, ale právě tento vedoucí díky svému jednání a přístupu ke svým pracovníkům, dokáže pracovníkům napomoci k lepším výsledkům a seberealizaci. Mohl by se dvěma slovy ohodnotit jako ideální vedoucí.

Méně efektivně řídí vedoucí IT oddělení. Sice využívá demokratický styl řízení, ale dost upřednostňuje své osobní požadavky před pracovními povinnostmi. Díky tomu mohou vznikat zbytečné konflikty, které mohou uškodit nejen vedoucímu, ale i jeho pracovníkům a celé organizaci.

Vedoucí finančního oddělení převážně využívá demokratický styl řízení, v některých případech s prvky autokratického stylu řízení. S pracovníky jedná dle jejich pracovních pozic. S pracovníky na vyšších pozicích jedná jako se sobě rovnými, naopak u pracovníků na nižších pracovních pozicích nevyužívá dostatečně jejich potenciál.

A nakonec vedoucí odchodního oddělení. Dle mého názoru vedoucí využívá v této organizaci nejméně vhodného stylu řízení. Navíc převážně jedná dle aktuální nálady a většinou mívá cholerické jednání, což pracovníkům do jisté míry ztěžuje (nebo alespoň znepříjemňuje) jejich pracovní činnosti. Vedoucí má ve svém oddělení pracovníky, kteří jsou ochotni pracovat a učit se, a kdyby více začal využívat demokratického stylu řízení a oprostil se od autokratického stylu řízení, může dosáhnout minimálně stejných pracovních výkonů a zároveň i spokojenosti pracovníků.

V závěru své bakalářské práce jsem navrhla doporučení ke zlepšení úrovně řízení jednotlivých vedoucích včetně doporučení konkrétních kurzů, které mohou vedoucí využít.

Každý úspěšný vedoucí by se měl naučit pracovat se svými pracovníky a přizpůsobit svůj styl řízení povaze jeho pracovníků. Měl by podle svých představ a vizí přetvářet své pracovníky tak, aby si i oni osvojili jeho představy a vize. Měl by dokázat své pracovníky dostatečně motivovat různými způsoby. Díky tomu mohou pracovníci dosáhnout lepší efektivity při jejich pracovní činnosti a zároveň i spokojenosti. Vedoucí by se měl stát vzorem a neměl by zneužívat své vedoucí pozice k dosažení osobních prospěchů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG M., STEPHENS T. *Management a leadership*. Překlad J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] CEJTHAMR V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [5] CIPRO M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [6] ČERNÝ V. *Jak jednat s různými typy lidí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 260 s. ISBN 978-80-251-2093-4.
- [7] FAIRWEATHER A. *Jak být motivujícím manažerem*. Překlad J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [8] NAVRÁTIL J. *Studijní opory*. Uherské Hradiště, 2009.
- [9] ROSICKÝ A., VODÁČEK L. *Informační management: Pojetí, poslání a aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.
- [10] VEBER J. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996. 136 s. ISBN 80-7168-358-2.
- [11] VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Management: Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.

Internetové zdroje:

- [12] HNILICOVÁ, Helena. *Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: < www.ipvz.cz/download.aspx?item=1620& >

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IT Informační technologie

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Kalkulace jednotlivých kurzů.....</i>	<i>55</i>
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Řešení konfliktů pro manažery
P II	Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými
P III	Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s talenty
P IV	Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu
P V	Vedení a řízení lidí

PŘÍLOHA P I: ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ PRO MANAŽERY

kurz Řešení konfliktů pro manažery, pořádané firmou TUTOR - komplexní vzděláván... Page 1 of 2



Řešení konfliktů pro manažery, školení

Kurz zařazen do kategorií veřejných kurzů

Personalistika a osobnostní rozvoj Rozvoj a vzdělávání Manažerské kurzy Vedení, plánování a rozhodování

Veřejné kurzy Komunikační a prezentační dovednosti Komunikace

Dodavatel

Profil firmy na [TUTOR - komplexní vzdělávání](#)
EduCity:
Odkaz na www
dodavatele:



<http://www.tutor.cz>

Akce

Typ akce: kurz
Popis akce: [bližší popis akce na stránkách dodavatele](#)
Vedeno v jazyce: česky
ID akce: 1265679

Místo konání

Region: Praha
Adresa: *U Půjčovny 952/2, Praha 1*

Termín

Termín zahájení: 6.6.2011
Termín ukončení: 7.6.2011
Od – do: 06.06.2011 - 07.06.2011; v čase 09:00 - 17:00; ve dnech: Mon [abbreviated weekday]-Tue [abbreviated weekday]
Doba trvání: 2 dny

Cena *

Cena: 11900 Kč
Popis ceny: 11900 Kč + DPH 20% (11 900,- Kč; cena bez DPH 20%)

Popis veřejného kurzu Řešení konfliktů pro manažery

Komu je tento kurz určen:

- Tento trénink je určen všem manažerům, kteří se chtějí dozvědět, jak pracovat s vlastními emocemi při složitých situacích v komunikaci a chtějí si osvojit návyky pro předcházení konfliktním situacím a v neposlední řadě pro všechny manažery, kteří chtějí získat inspirace a tipy od svých kolegů.

Přidaná hodnota tohoto semináře pro Vás:

- Naučíte se pracovat s vlastními emocemi a zbaví se negativních návyků, dozví se, jak nalézt stabilitu a klid a lépe vnímat realitu,
- zlepšíte komunikaci k okolí díky vlastnímu sebepoznání,
- seznámíte se s typickými konfliktními situacemi a naučí se v těchto situacích „správně“ reagovat,
- dozvíte se, jak předcházet konfliktním situacím.

Program kurzu:

Emoční a sociální inteligence – cit pro vnímání druhého

- Aktivní naslouchání – základní techniky (parafráze, zrcadlení emocí, sumarizace).
- Vliv pozitivních emocí – příznivý vliv na druhé a sebe.
- Kladení správných dotazů a typologie otázek.
- Zpětná vazba - zásady, příklady, metodika – dle míry direktivity.
- Kritika – správně zadaná kritika motivuje.

Positivní vyjadřování a pozitivní myšlení

<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/reseni-konfliktu-pro-manazery-s12656...> 1.5.2011

kurz Řešení konfliktů pro manažery, pořádané firmou TUTOR - komplexní vzdělávání... Page 2 of 2

- Reframing, orientace vlastního postoje.
- Pochvala – jak empaticky chválit.
- Interní komunikace (orientace na problém nebo orientace na řešení?).
- Chyby a omyly v dorozumívání – bariéry v komunikaci.

Řešení konfliktů – anatomie konfliktu

- V jakých konfliktech se ocitáte? Nakolik kontrolujete své chování v dialogu?
- Co je konflikt? Konflikty věcné a vztahové.
- Anatomie konfliktu: jak konflikt začíná, čím je živěn, jak vrcholí?
- Typická konfliktní situace manažera – omezené zdroje, časový tlak.
- Jak se chováte v konfliktní situaci?
- Jaké konflikty zažíváte ve své práci? Soupis typických případů jako podklad pro modelové situace.
- Pět přístupů k řešení konfliktu.

Techniky pro řízení konfliktu

- Klasifikace konfliktů, typický průběh konfliktu.
- Komunikační techniky pro zvládnání konfliktu (trénink dovedností).
- Empatie jako zrcadlení pocitů partnera ve sporu, preventivní prvek komunikace.
- Parafraze jako výraz respektu k postoji partnera.
- Dotazování jako prostředek zjišťování potřeb a technika vedení dialogu.
- Komunikační strategie pro zvládnání konfliktu.

Trénink je pořádán ve spolupráci s [top vision](#).

[Bližší popis na stránkách dodavatele](#)

Máte-li dotazy, kontaktujte **EduCity HELPLINE**

08:00 - 18:00 (pracovní dny), Jiří Bartička, Kateřina Kosnarová

E-mail: info@educity.cz

Tel.: (+420) 222 744 111 / (+421) 233 889 022

Fax: (+420) 222 745 553 / (+421) 233 889 021

Školství a sociální oblast Školství-a-socialni-oblast 3kolstv9 a soci8ln9 oblast

Copyright © 2011 [IVITERA a.s.](#) Veškeré články, informace a materiály publikované na serveru [skoleni-kurzy-educity.cz](#) nesmějí být dále šířeny, kopírovány nebo v jakékoli podobě publikovány bez svolení společnosti [IVITERA a.s.](#)

PŘÍLOHA P II: MANAŽERSKÉ ROZHOVORY – KLÍČ KE KOMUNIKACI S PODŘÍZENÝMI

kurz Manažerské rozhovory - klíč ke komunikaci s..., pořádané firmou Gradua-CEGOS... Page 1 of 2



Manažerské rozhovory - klíč ke komunikaci s podřízenými, školení

Kurz zařazen do kategorií veřejných kurzů

Veřejné kurzy [Manažerské kurzy](#) [Vedení, plánování a rozhodování](#)

Dodavatel

Profil firmy na [Gradua-CEGOS, s.r.o.](#)
EduCity:
Odkaz na www
dodavatele:



<http://www.gradua.cz>

Akce

Typ akce: kurz
Vedeno v jazyce: česky
ID akce: 1269155

Místo konání

Region: Praha
Adresa: *Karlovo nám. 7, Praha 2*

Termín

Termín zahájení: 22.6.2011
Termín ukončení: 23.6.2011
Od – do: 2 dny

Cena *

Cena: 8500 Kč
Popis ceny: Tento kurz se vhodně doplňuje s kurzem "Hodnotící rozhovor v kostce". Kupte tyto dva kurzy a získáte 15% slevu ze základní ceny obou kurzů.

Popis veřejného kurzu Manažerské rozhovory - klíč ke komunikaci s podřízenými

Úvod

K základním schopnostem manažera patří kromě jiného umění efektivně vést rozhovory s lidmi, které řídí. Jsou to přijímací rozhovory, hodnotící rozhovory, vytýkácí a propouštěcí rozhovory. Každá z těchto situací klade na manažera jiné nároky. Mají však jedno společné – jsou důležitým prostředkem výběru lidí, jejich řízení a motivace.

Cíle

Absolventi kurzu budou schopni připravit se na různé typy rozhovorů, vést základní typy manažerských rozhovorů, uplatnit strategii pozitivního řízení, vhodně reagovat na různé typy chování svých podřízených.

Obsah

Význam rozhovorů, které manažer vede se svými podřízenými a jejich zvláštnosti. Příprava a správné vedení přijímacího rozhovoru. Příprava a správné vedení vytýkácího rozhovoru. Příprava a správné vedení motivačního rozhovoru. Příprava a vedení propouštěcího rozhovoru s ohledem na důvody propuštění.

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, hraní rolí, případové studie, videotrénink se zpětnou vazbou, cvičení, modelové situace, rozbor vzdělávacího DVD.

Určeno

Všem manažerům, kteří chtějí zlepšit své komunikační dovednosti, dobře řídit a motivovat svůj tým.

Máte-li dotazy, kontaktujte EduCity HELPLINE

08:00 - 18:00 (pracovní dny), Jiří Bartička, Kateřina Kosnarová

kurz Manažerské rozhovory - klíč ke komunikaci s..., pořádané firmou Gradua-CEG... Page 2 of 2

E-mail: info@educity.cz
Tel.: (+420) 222 744 111 / (+421) 233 889 022
Fax: (+420) 222 745 553 / (+421) 233 889 021

Školství a sociální oblast Školství-a-socialni-oblast 3kolstv9 a soci8ln9 oblast

Copyright © 2011 [IVITERA a.s.](#) Veškeré články, informace a materiály publikované na serveru skoleni-kurzy-educity.cz nesmějí být dále šířeny, kopírovány nebo v jakékoli podobě publikovány bez svolení společnosti [IVITERA a.s.](#)

PŘÍLOHA P III: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ, ŘÍZENÍ KARIÉRY A PRÁCE S TALENTY

kurz Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s... , pořádané firmou Pragoeduca, ... Page 1 of 2

Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s talenty, školení

Kurz zařazen do kategorií veřejných kurzů

Vedení, plánování a rozhodování Veřejné kurzy Manažerské kurzy Řízení projektů a týmů



Dodavatel

Profil firmy na [Pragoeduca, a.s. - Demos Group](#)

EduCity:

Odkaz na www

dodavatele:

Pragoeduca[®]

demos^{GROUP}

<http://www.pragoeduca.cz/>

Akce

Typ akce: kurz

Popis akce: [bližší popis akce na stránkách dodavatele](#)

Vedeno v jazyce: česky

ID akce: 1257943

Lektor

Popis: Mgr. Yveta Rychtaříková - lektorka, trenérka a konzultantka v oblasti personalistiky, měkkých manažerských dovedností a osobního rozvoje

Místo konání

Region: Praha

Adresa: *Pragoeduca, Krakovská 9, Praha 1*

Termín

Termín zahájení: 16.5.2011

Termín ukončení: 17.5.2011

Od – do: 16.5.2011 - 17.5.2011; 9:00 - 16:00

Informace

[Informace pro účastníky](#)

Cena *

Cena: 8 090 (vč. 20 % DPH)

Popis veřejného kurzu Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s talenty

Cílová skupina :

Jste si vědomi, že se stále více lidí ptá už při přijímacím pohovoru na možnost individuálního rozvoje a profesního růstu v rámci firmy?

Zaměření : Po absolvování kurzu:

- budete schopni vytvořit a zavést základní motivační systém,
- budete umět použít vnitřní a vnější i hmotnou a nehmotnou motivaci,
- zlepšíte svou schopnost identifikovat potřeby jednotlivců,
- budete umět naplánovat profesní a kariérový růst svůj i zaměstnanců,
- budete schopni vytvořit systém řízení kariéry ve vaší firmě,
- budete schopni udržet si ty nejlepší pracovníky. Program školení : • Motivace zaměstnanců
- motiv a stimuly, zdroje motivace, vnitřní a vnější motivace,
- motivace a pracovní výkon, motivace a pracovní spokojenost,
- jak efektivně využívat prostředky hmotné a nehmotné stimulace zaměstnanců v každodenní praxi,
- vytvoření systému motivace a stimulace zaměstnanců ve firmě.
- Kariéra, kariérový pohyb, kariérové typy.
- Proces, politika, metody a postupy při plánování a řízení kariéry.
- Osobnost člověka a jeho životní a pracovní dráha.
- Rozvoj zaměstnanců založený na schopnostech
- dovednosti, schopnosti, kompetence, klíčové kompetence,
- řízení znalostí v organizaci.
- Plánování osobního rozvoje zaměstnanců
- praktické nástroje řízení profesního rozvoje zaměstnanců, aplikace a způsob zavádění v praxi.
- Plánování následnictví v manažerských funkcích
- plánování personálních rezerv.

kurz Motivace zaměstnanců, řízení kariéry a práce s..., pořádané firmou Pragoeduca, ... Page 2 of 2

- Práce s talenty, vytváření prostředí k jejich motivaci.

[Bližší popis na stránkách dodavatele](#)

Máte-li dotazy, kontaktujte EduCity HELPLINE

08:00 - 18:00 (pracovní dny), Jiří Bartička, Kateřina Kosnarová

E-mail: info@educity.cz

Tel.: (+420) 222 744 111 / (+421) 233 889 022

Fax: (+420) 222 745 553 / (+421) 233 889 021

Školství a sociální oblast Školství-a-socialni-oblast 3kolstv9 a sociální oblast

Copyright © 2011 [IVITERA a.s.](#). Veškeré články, informace a materiály publikované na serveru skoleni-kurzy-educity.cz nesmějí být dále šířeny, kopírovány nebo v jakékoli podobě publikovány bez svolení společnosti [IVITERA a.s.](#)

PŘÍLOHA P IV: EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ ANEB JAK ÚČINNĚ PŘENÁŠET ÚKOLY A PRAVOMOCI NA JINOU OSOBU

kurz EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ aneb jak účinně přenášet..., pořádané fir... Page 1 of 2

EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu, školení

Kurz zařazen do kategorií veřejných kurzů

Řízení projektů a týmů Komunikační a prezentační dovednosti Komunikace Veřejné kurzy Manažerské kurzy Manažerské dovednosti (soft skills)



Dodavatel

Profil firmy na [Studio W](#)
EduCity:
Odkaz na www
dodavatele:



<http://www.studiow.cz>

Akce

Typ akce: kurz
Vedeno v jazyce: česky
ID akce: 1305861

Lektor

Popis Ing. Halka BALÁČKOVÁ, MBA, lektorka a kouč v oblasti manažerských dovedností, certifikovaná trenérka britské asociace Chartered Institute of Personnel and Development, trenérka koučovací školy ERICKSON College, Kanada

Místo konání

Region: Praha
Adresa: *Karlovo nám. 3, Praha*

Termín

Termín zahájení: 10.5.2011
Termín ukončení: 10.5.2011
Od – do: 9 - 17 h.

Informace

[Informace pro účastníky](#)

Cena *

Cena: 4300 Kč
Popis ceny: 4 300 Kč (s DPH 5 160 Kč) v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd

Popis veřejného kurzu EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu

Určeno pro manažery, podnikatele, vedoucí pracovních a projektových týmů a všechny, kteří vedou další zaměstnance.

Cíl:

- * Seznámit se s možnostmi efektivního delegování úkolů
- * Dozvědět se, jaké znalosti a dovednosti jako vedoucí potřebuji
- * Procvíčit si delegování na reálných příkladech z praxe účastníků
- * Získat možnost výměny zkušeností z oblasti vedení lidí od svých kolegů z jiných podniků a organizací, zpětná vazba od lektorky

Obsah:

- * Co je delegování a proč se bez delegování jako vedoucí neobejdeme
- * Co delegovat – co ne, podle čeho se rozhodovat
- * Postup delegování – jak se na delegování připravit – hlavní části delegovacího rozhovoru – význam konstruktivních otázek v delegovacím rozhovoru
- * Styly delegování – jak motivovat lidi při zadávání a plnění úkolů za pomoci několika hlavních stylů – prikazování, přesvědčování, sdílení a delegování pravomocí
- * Řešení nepříjemných situací při delegování – jak se vypořádat s námitkami typu: „To nejde“, „Tak jsme to nikdy nedělali“, „A kde na to mám vzít čas?“, apod.

kurz EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ aneb jak účinně přenášet..., pořádané fir... Page 2 of 2

Metody výuky:

Zážitková forma semináře, teorie doprovázená diskuzí s účastníky a praktickými zážitkovými cvičeními. Velký důraz je kladen na práci s kamerou a nácvik reálných situací účastníků, skupinové hry, testy.

<http://www.studiow.cz>

Máte-li dotazy, kontaktujte EduCity HELPLINE

08:00 - 18:00 (pracovní dny), Jiří Bartička, Kateřina Kosnarová

E-mail: info@educity.cz

Tel.: (+420) 222 744 111 / (+421) 233 889 022

Fax: (+420) 222 745 553 / (+421) 233 889 021

Školství a sociální oblast Školství-a-socialni-oblast 3kolstv9 a soci8ln9 oblast

Copyright © 2011 [IVITERA a.s.](#) Veškeré články, informace a materiály publikované na serveru skoleni-kurzy-educity.cz nesmějí být dále šířeny, kopírovány nebo v jakékoli podobě publikovány bez svolení společnosti [IVITERA a.s.](#)

<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/efektivni-delegovani-ukoluaneb-jak-uc...> 1.5.2011

PŘÍLOHA P V: VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

kurz Vedení a řízení lidí, pořádané firmou ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.... Page 1 of 2



Vedení a řízení lidí, kurz

Kurz zařazen do kategorií veřejných kurzů

Vedení, plánování a rozhodování Veřejné kurzy Manažerské kurzy Manažerské dovednosti (soft skills)

Dodavatel

Profil firmy na www.educity.cz [ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.](http://www.educity.cz)

EduCity:

Odkaz na www

dodavatele:



<http://www.icv.cz>

Akce

Typ akce: kurz

Popis akce: [bližší popis akce na stránkách dodavatele](#)

Vedeno v jazyce: česky

ID akce: 1246650

Místo konání

Region: Praha

Adresa: *Učebny ICV s.r.o., Křížkova 16, Praha 8*

Termín

Termín zahájení: 7.11.2011

Termín ukončení: 8.11.2011

Doba trvání: 2 dny

Informace

[Informace pro účastníky](#)

Cena *

Cena: 6000 Kč + 20% DPH

Popis ceny: 6000 Kč + 20% DPH

Popis veřejného kurzu Vedení a řízení lidí

VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

HLAVNÍ CÍLE PROGRAMU

Hlavním cílem je získat povědomí o manažerských dovednostech, naučit se využívat základní techniky vedení lidí a řízení. Důležitým manažerským předpokladem je zvládnání svého vlastního času.

CO PROGRAM PŘINÁŠÍ, CO SE NAUČÍTE

- Zvládat sebe a svou pozici
- Efektivně budete hospodařit se svým časem
- Řídit lidi, týmy, pracovat s prioritami
- Naučíte se delegovat
- Nahlédnete do tajů koučování
- Naučíte se efektivně komunikovat s podřízenými

CÍLOVÁ SKUPINA

Management společnosti, ředitelé na všech úrovních, HR manažeři, personalisté, střední management. Všem, kdo vedou a řídí lidi, týmy.

Obsah programu rozděleného do jednotlivých bloků

Vedení a řízení lidí

- Styly vedení a řízení, identifikace vlastního stylu řízení
- Situační vedení lidí

kurz Vedení a řízení lidí, pořádané firmou ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.... Page 2 of 2

- Efektivní vedení porad, specifikace
- Efektivní komunikace
- Manažerská role v procesu řízení
- Vedení a koordinace týmu
- Faktory ovlivňující manažerův výkon
- Motivace a stimulační, hodnocení

Bližší popis na stránkách dodavatele

Máte-li dotazy, kontaktujte EduCity HELPLINE

08:00 - 18:00 (pracovní dny), Jiří Bartička, Kateřina Kosnarová

E-mail: info@educity.cz

Tel.: (+420) 222 744 111 / (+421) 233 889 022

Fax: (+420) 222 745 553 / (+421) 233 889 021

Školství a sociální oblast Školství-a-socialni-oblast 3kolstv9 a sociální oblast

Copyright © 2011 [IVITERA a.s.](#) Veškeré články, informace a materiály publikované na serveru skoleni-kurzy-educity.cz nesmějí být dále šířeny, kopírovány nebo v jakékoli podobě publikovány bez svolení společnosti [IVITERA a.s.](#)