JAN URBAN

Řízení lidí v organizaci:

personální rozměr managementu

2., rozšířené vydání

Wolters Kluwer
Česká republika

Vzor citace: URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s.

Lektoroval doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
© doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc., 2013

ISBN 978-80-7357-925-8 (brož.)
ISBN 978-80-7357-977-7 (e-pub)
ISBN 978-80-7357-129-2 (pdf)

Obsah

Úvod 9

1 Základní principy řízení lidí 11
1.1 Řízení lidí a jeho předpoklady 11
1.2 Tradiční a nové řídící úkoly 14
1.3 Řídící styl a situační řízení 17

2 Individuální pracovní předpoklady a jejich rozdíly 23
2.1 Příčiny individuálních rozdílů 23
2.2 Schopnosti a jejich druhy 24
2.3 Osobní efektivita 25
2.4 Osobnostní vlastnosti 26
2.5 Rozdíly v pracovní motivaci 29
2.6 Pracovní postoje a jejich rozdíly 31
2.7 Tvořivost 33
2.8 Nežádoucí jednání 34

3 Přijímání a adaptace pracovníků 36
3.1 Požadavky na nové zaměstnance 37
3.2 Kde a jak hledat 40
3.3 Posouzení uchazečů 42
3.4 Závěrečný výběr osob 50
3.5 Adaptace a stabilizace nových pracovníků 53

4 Zadání a kontrola pracovních úkolů 57
4.1 Vymezení pracovních míst 58
4.2 Osobní cíle pracovníků 65
4.3 Zadávání konkrétních úkolů 71
4.4 Delegování 73
4.5 Kontrola úkolů 79
4.6 Zpětná vazba a její pravidla 84

5 Hodnocení pracovníků 91
5.1 Předmět hodnocení 92
5.2 Nástroje hodnocení 93
5.3 Časový průběh hodnocení 96
5.4 Hodnocení z hlediska hodnotitelů 100
5.5 Nejčastější nedostatky hodnocení 103

6 Motivace a odměňování pracovníků 106
6.1 Motivace a její pravidla 107
6.1.1 Motivační nástroje 107
6.1.2 Zásady motivace 109
6.1.3 Motivace při zadání úkolu 113
6.1.4 Selhání motivace 114
6.1.5 Spokojenost pracovníků 120
6.1.6 Deset jednoduchých motivačních nástrojů 122
6.2 Odměňování pracovníků 123
6.2.1 Základní mzdy a jejich diferenciace 126
6.2.2 Výkonové odměňování 132
6.2.3 Nejčastější úskalí odměňování 142
6.3 Zaměstnanecké výhody 144

7 Zaškolení, trénink a rozvoj pracovníků 149
7.1 Úloha vedoucího 149
7.1.1 Vedoucí v roli instruktora 150
7.1.2 Vedoucí v roli kouče 152
7.2 Školení zaměstnanců 155
7.2.1 Cíle vzdělávacích aktivit 156
7.2.2 Volba vzdělávacích metod 158
7.2.3 Hodnocení výsledků vzdělávání 160
7.2.4 Další faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání 161
7.3 Rozvoj měkkých schopností 164

8 Tvorba a řízení týmů 166
8.1 Tým a jeho předpoklady 166
8.2 Proč a jak týmy vytvářet 168
8.3 Vedení týmu 171
8.4 Překážky týmové práce 172
8.5 Týmové rozhodování a manažerské týmy 175

9 Výkonové nedostatky a jejich řešení 180
9.1 Nedostatky v řízení pracovníků 180
9.2 Překážky vytvářené organizací 182
9.3 Osobní problémy a limity zaměstnanců 185

10 Řízení změn 193
10.1 Lidské bariéry změn 194
10.2 Hlavní kroky organizačních změn 197
10.3 Řízení personální redukce 204
10.4 Změny organizační kultury 212

11 Komunikace na pracovišti 219
11.1 Komunikační bariéry: příčiny a řešení 220
11.2 Zásady přesvědčivé komunikace 225
11.3 Komunikace v mnohokulturním prostředí 229

12 Řešení konfliktů a stresu na pracovišti 235
12.1 Konflikty a jejich řešení 235
12.2 Jak zvládat obtížné zaměstnance 241
12.3 Prevence a řešení stresu 248

13 Úkoly a předpoklady vůdcovství 252
13.1 Úkoly vůdcovství 253
13.2 Předpoklady vůdcovské autority 254
13.3 Lze se vůdcovství naučit? 255

14 Shrnutí: deset zásad úspěšného řízení lidí 258

Použitá literatura a prameny 263
Rejstřík 266
O autorovi 275

Úvod

Řídit organizaci nebo její část znamená dosahovat stanovených cílů pomocí či prostřednictvím ostatních. Profesionální řízení pracovníků je proto jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného fungování organizací. Podmiňuje jejich schopnost získat a udržet kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich výkonnost, posilovat jejich motivaci a loajalitu, odstraňovat překážky bránící jejich práci i řešit lidské problémy na pracovišti.

Znalosti i dovednosti potřebné k řízení lidí jsou tak důležitým předpokladem manažerské profese. Kdo byl členem organizace nebo týmu, jejichž vedoucí těmito schopnostmi disponovali, ten ví, že jeho výsledky i pracovní nasazení se zvýšily. Být úspěšným manažerem moderní organizace však není snadné. Nejen proto, že musí řídit různé typy lidí a mezi nimi stále častěji i ty, jejichž práci sám nikdy nevykonával, ale i z toho důvodu, že mnozí z jeho spolupracovníků mají dostatek schopností a znalostí, aby svou práci, či dokonce práci svého týmu dokázali řídit sami.

Kniha ***Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu***, která vychází ve druhém, rozšířeném vydání, se zaměřuje na nejdůležitější předpoklady úspěšného řízení lidí. Shrnuje hlavní principy, o které se toto řízení opírá, a věnuje se zásadám vykonávání všech hlavních manažerských funkcí, které jsou s tímto řízením spojeny – výběru zaměstnanců, zadávání úkolů, delegování pravomocí, motivaci a hodnocení lidí, komunikaci se zaměstnanci, koučování a vedení spolupracovníků, řízení týmů i řešení konfliktů na pracovišti. Rozebírá i principy odměňování a rozvoje lidských zdrojů, řízení organizačních změn a tvorby firemní kultury.

Ve všech těchto oblastech klade důraz i na konkrétní manažerské dovednosti. Všímá si proto i řešení řady typických „lidských" situací, se kterými se vedoucí či jejich organizace mohou setkat. Principy řízení i úkoly a dovednosti vedoucích, kterým se věnuje, mají obecnou platnost, nezávisejí na oblasti a úrovni řízení ani typu organizace.

Kniha je určena vedoucím pracovníkům i těm, kteří se na řízení lidí připravují, personalistům, studentům ekonomických a manažerských oborů i všem dalším, kdo chtějí zdokonalit své praktické řídící postupy a zvyklosti.

1 Základní principy řízení lidí

Hlavní témata kapitoly:

- ***Odborná a personální dimenze managementu***
- ***Tři pilíře úspěšného řízení***
- ***Tradiční a nové řídící úkoly***
- ***Řídící styl***
- ***Situační řízení***

1.1 Řízení lidí a jeho předpoklady

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných. Stejně tak se týká i řízení jejich částí.

Za dosahování cílů své organizace nebo jejího úseku jsou manažeři odpovědni. Odpovědnost samotná však pro jejich úspěšnost nestačí. I sebeodpovědnější vedoucí své organizaci příliš nepřinese, pokud úkoly, za které je odpovědný, nezvládá, ať již proto, že neví, co vše k nim patří, nebo je nedokáže vykonávat.

Schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů závisí na dvou základních předpokladech. Za prvé na tom, jak zvládají odbornou dimenzi své funkce, za druhé, jak zvládají ***dimenzi lidskou*** či ***personální***. Odborná dimenze zahrnuje rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů či strategii organizace a jejích úseků. Personální rozměr managementu zahrnuje ***řízení lidí***, kteří tyto postupy a strategie vykonávají, a to jednotlivců i skupin.

Požadavky odborného řízení se mohou na různých místech podstatně lišit. Úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou však ***pro všechny manažerské funkce společné***, bez ohledu na jejich hierarchickou úroveň či funkční oblast. Odborné nároky manažerské funkce jsou často značné, přesto však platí, že nejčastějším důvodem, proč manažeři ve své funkci selhávají

(nejsou schopni dosahovat svých cílů), je, že jim schází schopnosti řídit své spolupracovníky.

Řídit osoby neznamená jen zadávat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vyžaduje i schopnost si pracovníky správně vybrat, úkoly i jejich význam jim jasně vysvětlovat, přesvědčovat se, že jim rozumějí a vědí, jak při nich postupovat, zajistit podmínky, které k jejich vykonání potřebují (přesvědčit se například o tom, že jim v práci nebrání žádné překážky), o jejich postupu a výsledcích je včas informovat apod. Často se toto řízení neobejde ani bez schopnosti vzbuzovat u nich o jejich práci vyšší zájem, řešit jejich osobní problémy či konflikty apod.

Velká část těchto úkolů se opírá o ***sociální a komunikační schopnosti*** vedoucího: o schopnosti působit důvěryhodně, přesvědčivě komunikovat, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je.

Při provádění úkolů spojených s řízením lidí jsou vedoucí pracovníci ***nezastupitelní***. Na rozdíl od svých odborných úkolů je totiž nemohou převést ani delegovat na nikoho ze svých podřízených. Význam schopnosti řídit ostatní navíc dlouhodobě roste. Důvodem je potřeba plně využívat potenciálu schopností i motivace svých stále dražších zaměstnanců.

Tři pilíře úspěšného řízení

Většina vedoucích pracovníků, ať už u nás, nebo ve světě, před nástupem do své funkce žádným uceleným tréninkem schopností řídit spolupracovníky neprochází. Řízení lidí se pro ně stává něčím, co bylo k jejich popisu práce prostě ***„přidáno"***.

Důvodem je (většinou nesprávný) předpoklad, že je-li určitý zaměstnanec výkonný a odborně zdatný (dokáže-li řídit svou vlastní práci), zvládne stejně dobře i řízení dalších osob. Schopnosti, o které se výkon i řízení vlastních úkolů opírá, jsou však od schopností potřebných k řízení ostatních do značné míry odlišné.

Znalosti a schopnosti, na kterých je úspěšné řízení lidí v organizaci založeno (a se kterými by se v ideálním případě měli noví vedoucí pracovníci před nástupem do své funkce seznámit), lze rozdělit do tří oblastí. Označujeme je jako tři pilíře úspěšného řízení lidí.

Prvním pilířem je znalost ***osobních i situačních faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob***. Znalosti spadající do této oblasti vycházejí

především z poznatků psychologie práce a řízení. K osobním faktorům výkonnosti patří především ***schopnosti***, ***osobní vlastnosti*** a ***pracovní motivace***. Jde o faktory, které si lidé na pracoviště přinášejí; některé z nich mohou organizace a jejich vedoucí pracovníci ovlivnit.

K situačním faktorům osobní výkonnosti patří ty, které jsou z velké části pod vlivem manažera či jeho organizace. Patří k nim především způsob řízení, vedení a komunikace s pracovníky.

Druhý pilíř úspěšného řízení lidí, navazující na předchozí, tvoří schopnosti, které bývají označovány jako ***měkké či sociální schopnosti manažera***. Uplatňují se totiž při jeho jednání a komunikaci se spolupracovníky. I tyto schopnosti se však opírají o určitá pravidla. Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje a koučování zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, tvorby a vedení týmů apod.

Třetí pilíř tvoří principy ***řízení lidských zdrojů organizace***. Na rozdíl od předchozích oblastí jde o pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců, například o pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich pracovních či výkonových cílů, hodnocení jejich výkonu, tvorby základních i výkonových mezd, školení a tréninku zaměstnanců, řízení změn a firemní kultury apod. I pravidla a postupy spadající do této oblasti plynou z obecně platných zásad řízení lidí, mohou však vyplývat i z požadavků diktovaných podnikatelskou a jí odpovídající personální strategií organizace.

Příznaky problémů

Pracovní chování zaměstnanců, jejich nasazení, iniciativa i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem toho, jak s nimi jejich manažeři jednají. Uslyšíme-li proto v organizaci od zaměstnanců názory typu:

- *„k tomu, abych své úkoly plnil správně, nemám dostatek pravomocí",*
- *„je to jen další změna, která stejně k ničemu nepovede",*
- *„budete-li tu tvrdě pracovat, stejně se nikam nedostanete",*
- *„našemu vedení se nedá věřit",*

získáme neklamné znamení, že její management nefunguje dobře. Řada manažerů si se svými úkoly spojenými s řízením lidí pravděpodobně neví rady. V lepším případě si management tyto nedostatky včas uvědomí a pokusí se je řešit. V horším případě, pokud ztratil důvěru zaměstnanců nebo své chyby nenapravil, nečeká organizaci nic dobrého.

1.2 Tradiční a nové řídící úkoly

Trvalé, či dokonce každodenní úkoly vedoucího spojené s řízením lidí lze rozdělit do dvou skupin. První tvoří ***tradiční řídící funkce***, druhou řídící úkoly novější či ***nové***. Rozlišení tradičních a nových řídících funkcí lze chápat i jako odlišení tradičního a novějšího přístupu k managementu.

Tradiční řídící úkoly spočívají v naplánování prací (organizace či jejího úseku) a jejich rozdělení do dílčích pracovních úkolů (nebo stálých pracovních míst), v přidělení dílčích úkolů jednotlivým zaměstnancům, kontrole a koordinaci jejich postupů, výsledků a časových termínů, případně v zásazích do jejich práce tak, aby stanovené úkoly byly splněny včas a v rámci stanovených nákladů.

Úkoly spojené s tradičním pojetím řízení jsou do značné míry technokratické. Lidská dimenze (skutečnost, že úkoly provádějí konkrétní lidé) je při jejich provádění často potlačena, mnohdy na minimum. S tím souvisejí i základní ***nástroje řízení lidí***, na které se tradiční management spoléhá. Patří k nim ***příkazy a pravomoci vedoucího pracovníka podpořené*** hmotnými motivačními nástroji a hrozbou sankcí. Těmto řídícím nástrojům zpravidla odpovídá i sociální odstup, který nadřízené a zaměstnance odděluje.

Nové řídící úkoly

Tradiční řídící úkoly tvoří i nadále podstatnou součást práce vedoucího. Pro úspěšné řízení lidí v moderních organizacích však již nestačí.

Příčin je řada a vzájemně spolu souvisejí. Patří k nim potřeba snižovat počty řídících míst a přenášet rozhodování na nižší stupně organizace, ale i měnící se povaha práce a struktura pracovníků. Tyto změny a nové požadavky kladou zvýšený důraz na iniciativu, samostatnost a flexibilitu pracovníků, tj. na využití podstatně širšího spektra jejich schopností.

Úkolem tradičních funkcí je vytyčit konkrétní cíle, vytvořit jednoduché a úsporné pracovní procesy a jim odpovídající struktury a postarat se o funkční kontrolní mechanismy. Jsou-li využívány správně, je jejich výsledkem řád a funkčnost.

Správně nastavené cíle, procesy a struktury však k výkonnosti organizace většinou samy o sobě nestačí. Úspěšné organizace se neobejdou bez odpovědnosti, motivace, iniciativy a důvěry zaměstnanců. Důležité se stávají zvláště tehdy, prochází-li organizace obtížemi nebo změnami.

Dosáhnout těchto požadavků jen příkazy a sankcemi zpravidla nelze. Manažeři stojící před úkolem plně využít potenciálu svých zaměstnanců jsou nuceni plnit i další úkoly: rozšiřovat schopnosti, pravomoci a odpovědnosti svých spolupracovníků, posilovat jejich „vnitřní" motivaci a vytvářet podmínky umožňující, aby ze sebe vydali to nejlepší.

Nové úkoly spojené s řízením lidí bývají označovány též jako ***vedení***. Patří sem především čtyři vzájemně spjaté funkce, a to:

- ***Motivování.*** Jde o úkol (a schopnost) motivovat spolupracovníky nejen na základě finanční odměny či její ztráty, ale i povzbuzovat jejich zájem, či dokonce nadšení pro vykonávanou činnost.
  K důležitým nástrojům této motivace patří přesvědčivá a přitažlivá vize dalšího vývoje organizace či jejího úseku, širší prostor pro uplatnění schopností i potřeb pracovníků, týmová práce a spoluúčast na rozhodování (či zájem vedoucího o názory svých spolupracovníků). Patří k nim i osobní příklad vedoucího a podpora „pozitivních emocí" na pracovišti.
- ***Delegování,*** tj. zadávání náročnějších a samostatnějších úkolů spojených s širšími rozhodovacími pravomocemi a vyšší samostatností pracovníků (i s vyšší důvěrou v jejich schopnosti). Jde o úkoly, jejichž plnění se stává nástrojem rozšiřování zkušeností a rozvoje schopností zaměstnanců i zdrojem jejich vyššího pracovního uspokojení. Součástí delegování je i schopnost inspirovat zaměstnance (dávat jim nové podněty) a povzbuzovat jejich sebedůvěru.
- ***Podpora.*** Spočívá ve schopnosti vedoucího působit jako kouč, tj. navrhovat další vzdělávání a trénink svých spolupracovníků a osobně se na něm svým vedením podílet, poskytovat jim potřebnou zpětnou vazbu, zajišťovat nezbytné podmínky a zdroje apod. K důležitým podpůrným úkolům manažera patří odstraňování překážek, které zaměstnancům brání v práci, či organizačních slabin, například zbytečně složitých postupů a pravidel.
  Součástí podpory je i vytváření atmosféry vzájemné důvěry na pracovišti, která zaměstnancům umožňuje přicházet s otázkami, vlastními názory, návrhy nových postupů, řešením problémů apod.
- ***Předávání a získávání informací,*** tj. informování zaměstnanců o vývoji a strategii jejich organizace (umožňující jim lépe chápat svou práci, lépe se rozhodovat, spolupracovat s ostatními úseky apod.) a získávání informací „zdola", přispívající ke včasné reakci na problémy i příležitosti organizace, ale i posílení důvěry a loajality, která zaměstnance k organizaci poutá.

Úkoly spojené s vedením se ve srovnání s tradičními řídícími funkcemi opírají o odlišné nástroje. Spoléhají méně na „technické" nástroje řízení a více na osobnost manažera. Předpokladem úspěšného vedení je nejen odborná autorita vedoucího, ale i (či dokonce především) jeho důvěryhodnost, porozumění pro potřeby, zájmy i obavy zaměstnanců a schopnost získávat je pro společné cíle, ať již svým příkladem, či dalším, „vůdcovským" jednáním. Osobními předpoklady vůdcovství se budeme podrobněji zabývat v kapitole 13.

Rovnováha tradičních a nových řídících funkcí

S výjimkou krizových situací volajících po silných vůdcovských schopnostech (nebo naopak zvýšené kontrole) by měly být tradiční řízení a vedení v organizacích zastoupeny zhruba ve stejné míře. V praxi však často jedno z nich převažuje.

***Nerovnováha v neprospěch vedení** je častější u podniků větších a starších. K jejím hlavním projevům patří zvýšený důraz na dodržování stanovených pravidel a postupů bez ohledu na jejich význam či smysl, přerůstající v alibismus a neosobní, technokratický přístup k řízení. Od zaměstnanců se očekává, že budou provádět přesně to, co jim bylo nařízeno, pokyny jsou neosobní, podávané spíše písemnou formou. Iniciativa či schopnost zaměstnanců jít za hranice jejich běžných povinností není příliš vítána. Jejich energie je spíše odčerpávána, a to různými formami firemní byrokracie.*

Hlavním problémem organizace, ve které tradiční řízení převládá, se stává nedostatečná motivace, iniciativa, pružnost a osobní odpovědnost. Rozšiřuje se naopak formalismus, předstírání a krátkozrakost. Důvěra v podnikové vedení i jeho schopnost provádět změny v důsledku toho klesá. Začínají-li se tyto symptomy hromadit, dochází často k začarovanému kruhu. Podnik totiž svou záchranu hledá v dalším posílení neosobního a technokratického řízení.

„Příliš mnoho řízení a málo vedení" má zpravidla více důvodů. Vůdcovské schopnosti jsou podstatně vzácnější než schopnosti řídit. Výuka managementu je navíc tradičně zaměřena především na „věcné" řídící úkoly (rozhodování o postupech, zdrojích, pravidlech apod.) a význam komunikace a motivace pro dosažení podnikových cílů podceňuje. Příčinou nerovnováhy v neprospěch vedení je často i nepochopení toho, co je úlohou vedení a jaké jsou nástroje vůdců.

***Převaha vedení nad tradičním řízením** je spíše problémem menších a začínajících organizací. Zakladatelé firem nemají pro jejich operativní řízení*

často příliš velké pochopení. Hlavní pozornost věnují své vizi – vývoji produktu a jeho prosazení na trhu, nikoli vnitřním pravidlům. Svým optimismem, sebedůvěrou a osobním charismatem dokážou však mnohdy své spolupracovníky o své vizi přesvědčit a dovést je k vysokému pracovnímu nasazení. Motivaci a pružnost jejich zaměstnanců podporuje častá a neformální osobní komunikace, která je pro úspěšné vůdce charakteristická. Zájem a iniciativu zaměstnanců posiluje i možnost účastnit se důležitých rozhodnutí, a na úspěchu firmy se tak osobně podílet.

S růstem podniku začíná převaha vedení nad řízením většinou narážet na problémy. Rostoucí počty pracovníků již nemohou být řízeny přímo a neformálně. Další pracovníci již nejsou motivováni tak jako původní, často i proto, že přístup k nim se liší. Nedojde-li ke stanovení závazných cílů, struktur a pravidel, množí se v podniku konflikty spojené s nejasnými postupy a pravomocemi. Dlouhodobá převaha vedení nad řízením může vést i ke „kultu osobnosti" podnikového vedení bránícímu kritickému posouzení jeho rozhodnutí.

1.3 Řídící styl a situační řízení

Konkrétní jednání vedoucích pracovníků projevující se odlišným důrazem na jednotlivé manažerské funkce a nástroje bývá označováno jako ***řídící*** či ***manažerský styl***. Projevuje se především ve způsobu rozhodování vedoucího a v jeho jednání se zaměstnanci, zejména v zadávání a kontrole pracovních úkolů a informování zaměstnanců, ale i v sociálním odstupu mezi podřízenými a vedoucím, zájmu manažera o potřeby a požadavky jeho spolupracovníků či respektu k jejich osobě. Rozlišován je většinou řídící styl ***direktivní (autokratický), liberální*** a ***participativní (demokratický)***.

Řídící styl vychází často z osobnosti manažera a jeho názorů na řízení, ať již správných, či mylných. Svůj řídící styl však mohou mít i organizace, zpravidla pod vlivem manažerského stylu jejich vedení. Řídící styl je navíc v organizacích často „nakažlivý". Důvodem je princip nápodoby, ale i to, že postup do řídících či vyšších vedoucích funkcí je mnohdy vázán na schopnost či „ochotu" převzít řídící styl uplatňovaný vrcholovým vedením organizace.

Direktivní či autokratický styl je založen na samostatném a nezávislém rozhodování vedoucího pracovníka, na příkazech provázených hrozbou sankcí

a jen nízkém zájmu o potřeby zaměstnanců. Odpovídá tradičnímu pojetí řízení. V jeho základu stojí (většinou nevyřčený) předpoklad, že lidé jsou od přírody líní a k vyšším výkonům musejí být donuceni, buď na základě odměny, nebo obavou z trestu.

Manažera, který je zastáncem tohoto řídícího stylu, lze rozpoznat poměrně snadno. „Nezajímá mě, co si o tom myslíte, budete to dělat takhle," přikazuje svým podřízeným a dodává: „Do večera to budu mít na stole, nebo uvidíte."

Řízení na základě příkazů a hrozby sankcemi, na kterém je tento styl založen, nesporně dosahuje určitých výsledků. Jen zřídka však vede k tomu, že zaměstnanci jsou dlouhodobě vysoce výkonní. K tomu je zpravidla třeba dosáhnout i jejich vnitřního zájmu a důvěry. Direktivní řídící styl přináší zpravidla i méně kreativní rozhodnutí.

K direktivnímu stylu je však každý manažer občas nucen přikročit. V situaci, kdy firmě hrozí akutní nebezpečí neúspěchu, není na vysvětlování a diskuzi čas. Je třeba, aby zaměstnanci provedli určité úkoly bezodkladně, a situaci je proto třeba vzít pevně do rukou. Tyto situace však většinou netrvají stále.

Liberální styl je charakterizován jen mírnými zásahy vedoucího do práce zaměstnanců a širokým prostorem pro jejich vlastní rozhodování. Ve své extrémní podobě vychází z představy, že lidé jsou k práci motivováni sami o sobě (podobně jako ke hře). Manažeři by proto měli být vnímaví a citliví vůči potřebám a pocitům svých zaměstnanců a při jejich řízení by se měli zaměřit především na to, aby je svým jednáním nedemotivovali.

„Je tady takový menší problém s vaším výkazem, ani jedno z čísel úplně neodpovídá. Neberte si to ale osobně, příště se budeme muset zamyslet nad tím, jak se na tyto údaje podívat lépe," říká manažer tohoto typu zaměstnanci, který odvedl nekvalitní práci.

I v tomto případě je otázkou, zda výsledek, který manažer získá, je nejlepší možný. Daleko spíše se mu při soustavné aplikaci tohoto stylu řízení stane, že bude svými zaměstnanci zneužíván a jejich práci bude vykonávat za ně. Liberální styl je ze všech tří základních stylů řízení většinou nejméně produktivní, mimo jiné proto, že nedokáže dosáhnout potřebné kooperace zaměstnanců. Výjimkou mohou být jen situace, kdy pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní a zároveň i vnitřně (výkonově) motivovaní.

Participativní či též ***demokratický styl*** přináší zaměstnancům možnost účastnit se důležitých rozhodnutích vedoucího pracovníka a přispět k nim svými názory. Vedoucí uplatňující tento styl si názorů svých spolupracovníků

váží a jedná s nimi jako s partnery. To však pochopitelně neznamená, že by na ně přenášel za svá rozhodnutí odpovědnost.

K typickým prvkům participativního stylu patří obousměrná výměna informací, širší delegování pravomocí, řízení na základě dlouhodobějších cílů, případně i na jasném vymezení „pravidel hry", tj. práv a povinností zaměstnanců a manažerů. Ze tří základních manažerských stylů je většinou nejproduktivnější.

Psychologové zabývající se řídícími styly se věnovali i otázce, jak snadný je přechod organizace od jednoho stylu k druhému. Zjištění ukázala, že přechod od autokratického stylu může být obtížný, zatímco opačný přechod je snazší.

Řídící styl nebo odstrašující příklady?

Většina organizací disponuje příklady „řídících stylů", jejichž jedinou funkcí je sloužit jako odstrašující příklad. Vytvářejí je manažeři, kteří nejsou schopni rozhodnout a ponechávají tak své zaměstnance v nejistotě, kteří odmítají delegovat i nejjednodušší rozhodnutí nebo kteří ve svém řízení spoléhají především na zastrašování.

K dalším projevům osobitého řídícího stylu, kterým vedoucí svým organizacím škodí, patří:

- ***Konzumace zdrojů.** Management přináší své odměny, jejich čerpání by se však nemělo stávat hlavní náplní vedoucí pozice. Vedoucí, kteří „trpělivě" zkoušejí, kolik jejich firma v tomto smyslu vydrží, jen ničí svou důvěryhodnost.*
- ***Schůze a porady.** Vyšší postavení ve firemní hierarchii zpravidla znamená i více času, který manažeři stráví na schůzích a poradách. Namísto produktivní práce věnují svůj čas úvahám a prezentacím sloužícím k jejich k zviditelnění.*
- ***Tresty.** Trestání zaměstnanců se pro některé vedoucí stává jednou z prvních manažerských dovedností, které si osvojí. Tresty zaměstnancům ukazují, že manažer má o jejich práci skutečný zájem, a vysílají vítaný signál vyšším řídícím vrstvám, že podřízeným manažera jen tak něco neprojde.*
- ***Bránění v práci.** Jedním z výsledků manažerské „práce" bývají i hory směrnic, při bližším pohledu však jen případy firemní byrokracie, které zaměstnancům brání vykonávat jejich práci.*
- ***Mlžení.** V nejasné komunikaci dosahuje řada manažerů značného mistrovství. Vycházeje z toho, že všude kolem jsou potenciální nepřátelé, nevidí*

manažer důvod, proč by měl předáním jasné informace dávat někomu jinému příležitost, aby nad ním získal výhodu. Jeho podřízení by informaci stejně nepochopili nebo nedocenili.

Situační řízení

K účinnému řízení lidí většinou nepostačuje jediný řídící styl. Manažerský styl by proto neměl být určován osobností vedoucího, ale požadavky pracovních úkolů a zaměstnanců, kteří je řeší.

Vedoucí by proto měl být schopen řídit různými styly a jejich volbu podřídit situaci, především schopnostem, zkušenostem a motivaci jednotlivých pracovníků. Uplatňování různých řídících stylů závisejících na charakteristikách řízených osob je označováno jako ***situační řízení***.

Situační řízení předpokládá, že konkrétní řídící styl by měl být určen ***dvěma základními faktory***. Tvoří je míra ***přímého usměrňování*** a ***motivační podpory***, kterou vedoucí podřízeným poskytuje. Kombinace těchto faktorů, kterou by měl vedoucí volit tak, aby odpovídala schopnostem, zkušenostem a motivaci zaměstnanců, vytváří čtyři situačně podmíněné řídící styly. Ty jsou označovány jako „direktivní řízení", „koučování", „podpora" a „delegování".

Situační řízení označované jako ***direktivní*** je vhodné či nezbytné u osob, které se svým pracovním úkolům teprve učí. Může jít jak o nové zaměstnance, tak i o ty, kterým byl přidělen nový úkol. Nevhodné je naproti tomu u zkušených zaměstnanců, kteří je mohou interpretovat jako nedostatek důvěry v jejich schopnosti.

Direktivní řízení je založeno na vysoké míře přímého usměrňování, tj. přesných pokynech, co mají zaměstnanci udělat i jak postupovat. Osobní motivační podpora je naopak slabší. Začátečníci si k novému úkolu totiž často přinášejí nadšení a energii, takže jejich motivační podpora není nezbytná. Potřebují však jasné pokyny nebo podrobnou instruktáž; pokud je nedostanou, jejich výkon i motivace trpí.

Zapracování a učení, v jehož rámci musejí zaměstnanci striktně dodržovat pracovní instrukce, není vhodné k tomu, aby projevovali „kreativitu". Pokud se od stanoveného postupu odchýlí, je třeba je okamžitě opravit.

Koučování je řídící styl kombinující přímé usměrňování s motivační podporou. Je vhodné, vyžaduje-li zaměstnanec učící se novým úkolům nadále silné

usměrňování, kdy jsou však k úspěšnému získání nových schopností důležité i podpora a povzbuzení ze strany manažera. Jde často o situaci, kdy zaměstnanec má s plným zvládnutím svých úkolů problémy, kdy již ztratil své původní nadšení a ještě nezískal potřebnou sebedůvěru.

Manažer v roli kouče své zaměstnance často kontroluje, aby se přesvědčil o jejich správném postupu. Vidí-li, že potřebují pomoc, poskytuje jim nejen přímé vedení (jejich úkoly nebo požadované postupy s nimi může opětovně krok po kroku projít, vysvětlit jim určité dílčí otázky apod.), ale i povzbuzení. V žádném případě by přitom neměl čekat, až ho zaměstnanec o pomoc požádá. Potřebu pomoci si nový pracovník nemusí uvědomovat a žádost o pomoc mu může být nepříjemná.

Podobně jako sportovní kouč se ani manažer „hry" (plnění pracovních úkolů) přímo nezúčastňuje. Poskytuje, je-li to třeba, přímé usměrňování a silnou motivační podporu. Jeho úloha však vyžaduje, aby činnost svého týmu sledoval „za postranní čárou".

Podporování se vyznačuje vysokou mírou motivační podpory, ale jen nízkou mírou přímého řízení. Podpůrný řídící styl je vhodný, pokud zaměstnanci již nezbytné dovednosti získali a prokázali v praxi (a přímé řízení a usměrňování již nepotřebují), kdy však stále postrádají nezbytnou sebedůvěru. Od svého manažera proto nadále vyžadují podporu, případně ochotu naslouchat.

Získání důvěry ve vlastní schopnosti může manažer podporovat i tak, že zaměstnance požádá, aby se zamysleli, jak by bylo možné jednotlivé kroky či dílčí aspekty jejich práce zdokonalit. Vyjádřením důvěry v jejich názory totiž podporuje i jejich sebedůvěru.

Některé z takto získaných nápadů mohou být výborné, jiné nikoli. Vysvětlí-li manažer zaměstnancům, proč určitá myšlenka bude nebo nebude fungovat, umožňuje jim proniknout do svého rozhodování. Toto učení sehrává důležitou úlohu při zvyšování nezávislosti zaměstnanců na každodenním dohledu.

Delegování spočívá ve velmi omezeném přímém usměrňování a jen v malé motivační podpoře. Vhodné je u zaměstnanců, kteří jsou při provádění svých úkolů již dostatečně zkušení a zběhlí a kteří mají ve vztahu k nim i dostatečné množství sebedůvěry. Jde o špičkové pracovníky, kteří trvale, včas a samostatně plní stanovené úkoly bez přímého vedení.

Zájmem manažera by mělo být provést co největší počet svých zaměstnanců přes jednotlivé fáze situačního řízení do stadia špičkového výkonu, umožňujícího delegování. Tento přechod však nelze uspěchat.

*Delegování je úzce spojeno s **řízením na základě cílů**, představujícím jeden ze základních klíčů k efektivnosti jakékoli organizace. Řídit zaměstnance na základě cílů znamená stanovit jim konkrétní osobní cíle, kontrolovat jejich plnění a ponechat poměrně široké pravomoci k volbě postupů, jak stanovených cílů dosáhnout. Jeho smyslem je dávat zaměstnancům prostor pro vlastní iniciativu a hledání nejlepších cest řešení pracovních úkolů či problémů, současně však dbát na to, aby jejich činnost přispívala k cílům a záměrům organizace. V praxi tato metoda zpravidla vychází z formulace individuálních cílů jednotlivých pracovníků, které zaměstnanec stanovuje společně se svým nadřízeným a které společně s ním po čase i hodnotí.*

Podrobnějšími principy koučování, motivační podpory a delegování se budeme zabývat v dalších kapitolách.