

# Manažerské dovednosti – 1. díl

PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.

Ústav bohemistiky a knihovnictví

FPF SU v Opavě



# Obsah

## 1. díl

Tradiční a nové manažerské funkce

Manažerské styly

Výkon vyžaduje motivaci

Řízení, nebo vedení?

Nejčastější chyby začínajících manažerů

Diskuse

## 2. díl

Co znamená řídit výkon zaměstnanců

Delegování a jeho zábrany

Týmy, jejich tvorba a řízení

Řídící komunikace: schůze, porady, mítinky atd.

Implementace marketingu do stylu řízení knihoven

Diskuse



# Na úvod

Výsledky knihovny závisejí v konečném důsledku na lidech.

Správný výběr pracovníků s odpovídajícími schopnostmi a zkušenostmi a jejich trvalá motivace patří k nejdůležitějším úkolům manažerů nejen knihoven.

Lidé jsou v knihovnách nejdůležitějším aktivem.



# Principy řízení lidí v knihovnách:

- vycházejí z těchto tří oblastí:

- 1) **Porozumět jednotlivým osobám** – znát jejich schopnosti, osobní vlastnosti, pracovní postoje, motivátory apod.
- 2) **Znát postupy úspěšného řízení a vedení lidí** – zásady zadávání úkolů, delegování pravomocí, motivace, hodnocení a umět vysvětlovat změny, které se zaměstnanců dotýkají.
- 3) **Znát hlavní principy týmového jednání** – pravidel, na jejichž základě se vytvářejí, vyvíjejí a fungují pracovní týmy.



# Management je především řízení a vedení lidí

Mezi univerzální funkce managementu v knihovnách patří:

- 1) Efektivně komunikovat,
- 2) Motivovat a vést,
- 3) Vycházet s různými typy lidí,
- 4) Pomáhat zaměstnancům a učit je.

= Což vyžaduje dlouhodobé praktické řídicí zkušenosti.



Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů knihovny.

Management je to, co dělají manažeři. Jedná se o proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.



- Na počátku 20. století francouzský průmyslník Henri Fayol řekl, že všichni manažeři vykonávají pět manažerských funkcí: **plánování, organizování, nařizování, koordinování a kontrolu.**
- To se časem redukovalo na čtyři základní funkce: **plánování, organizování, vedení a kontrola.**



# Osobnost manažera

- Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku (psychologický pohled).





# Rozdílné rysy manažerů

- Introverze – extroverze,
- Stabilita – labilita,
- Dominance (vedení) – submise (podřízenost),
- Afiliace (osvojení – přijetí za syna) – hostilita (nepřátelství),
- Sebedůvěra – sebedopceňování,
- Sebeovládání – nedostatek sebeovládání.



- **Vlastnosti manažera** – proměnlivé rysy osobnosti – temperament nebo osobní tempo.
- **Schopnosti manažera** – znalosti a dovednosti.
- **Postoje manažera** – jeho hodnoty a názory.

Manažer extrovert – výřečný – „pojd'te si to probrat.“

Manažer introvert – uzavřený – „dejte mi čas si věci promyslet.“



# Bariéry v osobnosti manažera:

- 1) obtížně vymezuje problém (chaotický, nestructurovaný přístup),
- 2) příliš úzce vnímá věci (fenomén odborníka, chybí mu přesah),
- 3) pohlíží na věci jen z jednoho hlediska (příliš analytický, úzce zaměřený),
- 4) jedná stereotypně (konzervativní, model „když to funguje, tak proč to měnit“),
- 5) vyhořel, nudí se (z pohodlněl, nevidí žádné výzvy, většinou je dlouho na stejném místě).



# Manažer by měl dbát na tyto složky:

- **duchovní** (vyjasňování hodnot, víra, závazky, sliby, plánování, meditace),
- **duševní** (četba, studium, trénink, osobní rozvoj a kulturní podněty),
- **fyzickou** (cvičení, výživa, režim práce a odpočinku, zvládání stresů),
- **společenskou** (pěstovat vztahy, vyhledávat nové kontakty, empatie).



# Manažerství je nadání!

## Co se nedá naučit:

- kreativita,
- vůle,
- odvaha,
- dynamičnost.

Naučit se dají jen manažerské techniky.



# I. Nové manažerské funkce

**Výběr spolupracovníků** je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů.

Důraz je stále více kladen na kvalifikaci a profesní předpoklady. Je vhodné si všimnout především tří faktorů:

- 1) jaký pracovník je (charakter);
- 2) co pracovník chce (motivace);
- 3) co pracovník může (znalosti, schopnosti, dovednosti).



- Gates se vždy řídil zásadou přijímat jen velmi chytré lidi, to je filozofie jeho společnosti.
- Krédem společnosti v otázce přijímání lidí je, že průměrný nový zaměstnanec je horší než špatné rozhodnutí. „Nám nevadí, když člověk nepřijde do práce“, vysvětloval Gates manažerům Microsoftu při popisu svých priorit týkajících se přijímání zaměstnanců.
- „Ale když máte někoho, kdo se v práci jen veze, můžeme mít velké potíže.“ Gates chápe problém tak, že průměrný zaměstnanec zabírá ve společnosti místo, které by mohl zaujímat někdo vynikající, a je těžké se ho zbavit.
- Aby tomu zabránil, v počátcích společnosti trval na tom, že se bude zaměstnávat méně pracovníků. Jeho vzorec zněl  $n - \text{minus} - \text{jeden}$ , kde  $n$  je počet skutečně potřebných lidí.“



# STRUKTURA MANAGEMENTU

- řídit práci a knihovnu;
- řídit pracovníky;
- řídit služby a jednotlivé operace.





# Tradiční manažerské funkce tvoří základ činnosti každého vedoucího:

- 1) plánovat,
- 2) rozdělovat práci,
- 3) zadávat pracovní úkoly,
- 4) kontrolovat jejich plnění.



# Zásady zadávání úkolů

## „SMART“ – hladký, průrazný

- **S** – úkol musí být stanoven jednoznačně a úplně,
- **M** – měřitelnost vyžaduje, aby výsledek plnění úkolu byl jednoznačně kontrolovatelný,
- **A** – akceptování úkolu, přijetí úkolu za vlastní podstatně zvýší úsilí zaměstnanců,



- **R** – reálnost je požadavek, aby úkol byl splnitelný,
- **T** – termín a trasování – jednoznačný termín plnění (termín „co nejdříve“ – znamená pro jednoho do konce směny, pro druhého do konce týdne a pro třetího třeba do Vánoc.)
- **Trasovat** = stanovení dílčích etap, ve kterých proběhne kontrola plnění – trasováním předcházíme kvaltování a tím odvádění nekvalitní práce.



# Kompetentní zaměstnanec

- U mimořádně schopných, spolehlivých a samostatných zaměstnanců se neřídíme zásadami SMART – demotivující.
- **Těžko přijatelný úkol**, který musíme splnit – upustíme od akceptování a nahradíme vnitřní motivaci zaměstnance zvýšenou kontrolou zvenčí.



# Hodnocení práce

- Nehodnocení, nesprávné hodnocení = zaměstnanci nemají zpětnou vazbu, nevědí, co dělají dobře a co by měli dělat jinak. Dochází k opakování chyb.
- Zaměstnanci se přestanou snažit, protože jejich výsledky nikoho nezajímají.
- Zaměstnanci si neuvědomují své osobní nedostatky (nespolehlivost, arogance, dezorganizovanost atd.) a spokojeně s nimi dál žijí, nepracují na sobě a nemění se k lepšímu.
- Vedoucí neposkytují zaměstnancům prostor k vyjádření nápadů, názorů atd.
- Vedoucí sice zaměstnance hodnotí, ale jen formálně (např. opisem z minulých období) a považují to za zatěžující.



# Hodnotící pohovor

- Nejlépe 1x ročně organizovat pohovor se všemi zaměstnanci, počínaje vrcholovým vedením a konče řadovými zaměstnanci. Výstupy poskytnou personálnímu útvaru pro potřebu rozvoje lidských zdrojů a plánování kariéry.
- Na takový pohovor se musí připravit obě strany, zajistit si klidnou místnost bez telefonu, vedoucí začne pozitivním hodnocením a teprve potom zmíní nedostatky, nesrovnávat zaměstnance s ostatními, hodnotící pohovor se nevztahuje k finanční odměně, ale k výsledkům práce a k úrovni výkonu pracovníka. Hodnotí se celé sledované období. Hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly.



# Každý máme svůj „strop“

- Nadměrná náročnost úkolu vede k demotivaci. Příliš rozsáhlý, nový a komplikovaný úkol se může stát pro pracovníka odstrašujícím a nestravitelným soustem. Nastávají pocity beznaděje, nemohoucnosti a méněcennosti při konfrontaci s enormními nároky.



# Jak kritizovat a postihovat

- Kritika – důležitý nástroj motivování pracovníků a usměrňování jejich výkonu. Častá kritika (i oprávněná) je demotivující.
- Nesprávná kritika = dotknete se zaměstnance, demotivujete ho, donutíte ho k rezignaci – „kdo nic nedělá, nic nepokazí.“
- Netaktní kritika – negativní postoj vůči vedoucímu a knihovně, nevede k nápravě vlastních chyb!





# Jak konflikty vznikají:

- **Vzájemné antipatie ad.**
- **Démonizace – věci, které byly dobře myšleny, jsou špatně vykládány, spojují se události, které nesouvisí, vzniká napětí a rozvrací se vztahy v celé knihovně – syndrom ukřivděného člověka, který hledá na druhých negativní rysy.**
- **Lidé se vyhýbají dalším konfliktům potlačením komunikace.**
- **Spory z vrcholového vedení se přenášejí na nižší úrovně v knihovně, konfliktní vztah mezi dvěma jednotlivci může vyvolat vznik klik – až prosákne celou knihovnou.**



# Zásady řešení konfliktů

- Je důležité předcházet konfliktům.
- Vyloučíme emoce.
- Oddělíme se od problému a zaměříme se na zájmy.
- Hledáme oboustranně přijatelnou alternativu.
- Lze využít externího poradce.
- Využíváme objektivních údajů.



- Někdy může být průchod citů užitečný. Uvolní se tím napětí. Druhá strana by neměla reagovat podobným citovým výlevem!
- Konflikty mohou být žádoucí. Krátkodobé, bez citového zabarvení, dají se řešit diskusí – zamezují stagnaci knihovny.



# Nové manažerské funkce

- 1) motivovat,
- 2) delegovat,
- 3) podporovat zaměstnance  
v plnění úkolů,
- 4) trvale s nimi komunikovat.



- Tyto nové manažerské funkce označujeme též jako vedení.
- **Co je to vedení?** Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.



## II. Manažerské styly

- Manažerský styl by měl odpovídat potřebám zaměstnanců i situaci knihovny.
- Zpravidla je ovšem podmíněn i osobností manažera.



# Princip situačního řízení

- Konkrétní situační řídicí styl odpovídající potřebám jednotlivých zaměstnanců určují tyto dva faktory:
  - 1) míra přímého či nepřímého usměrňování, kterou by měl manažer zaměstnanci poskytovat,
  - 2) rozsah motivační podpory, kterou by mu měl podávat.



# Na základě kombinace těchto dvou faktorů lze rozlišit čtyři rozdílné řídicí styly:

- 1) přímé (direktivní) řízení,
- 2) koučování,
- 3) podpora,
- 4) delegování.





# Participativní řízení

- Řídící styl, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řízení knihovních problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají.
- Cíl: využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepětí s knihovnou, současně však i získat jejich podporu pro nové opatření a změny.



- S tímto stylem experimentoval prof. E. Mayo. U nás tento styl preferoval např. T. Baťa.
- Důležité je, aby manažeři věnovali zaměstnancům náležitou pozornost, aby zaměstnanci cítili sounáležitost s pracovním týmem a firmou.



# Metody – řídicí nástroje:

- 1) zapojení zaměstnanců do rozhodování,
- 2) udržování oboustranné komunikace,
- 3) řešení problémů „zdola nahoru“,
- 4) obohacování práce,
- 5) využití týmové a projektové organizace práce,
- 6) participace zaměstnanců na jimi dosažených výsledcích hospodaření knihovny,
- 7) zapojení zaměstnanců do tvorby jejich osobních či skupinových pracovních cílů.



# III. Výkon vyžaduje motivaci

- Motivace je „proč“ v lidském chování. Proč to lidé dělají? Proč má Jana časté spory se svým šéfem? Proč Věra pracuje mnohem pilněji než Jana? Pokud rozumíte lidské motivaci, dokážete na tyto otázky najít odpověď.



- Motivace je vnitřní hnací síla člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Správně motivovaný zaměstnanec pracuje pilně, nemá pracovní výkyvy a je orientován na důležité cíle.
- Pravdou je, že špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností.



- Problémem je, že ne každý zaměstnanec je orientovaný na cíl. Cíle knihovny (sdílená vize, poslání, filozofie knihovny, strategie) jsou důležité pro úspěch knihovny a každý zaměstnanec by je měl znát a ztotožnit se s nimi.
- V motivaci hraje orientace na cíl důležitou roli.



- Existují **vnitřní** (odměnou je sama práce) a **vnější** (plat) motivátory.
- Herzbergova teorie z r. 1959 platí dodnes. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady.



# Motivátory knihovníků

- Knihovníci mají většinou vysoké morální kvality a jsou motivováni i při velmi špatném řízení.
- Jejich morální zásady, silný pozitivní vztah k profesi a k práci či oddanost vůči knihovně nemůže pokazit ani nejhorší šéf. Mají svůj svět, dělají práci, která je baví a většinou se nenechávají otrávit svým okolím. Právě interakce s uživatelem má v jejich práci velký význam, zachovávají si profesionální úroveň a prioritou je pro ně uspokojení potřeb uživatelů.





- Motivace zaměstnanců je velmi náročný manažerský úkol, ve kterém manažeři nejčastěji chybují.
- Chybují nejen v systémech odměňování, ale často i v přístupu k zaměstnancům.
- Nejběžnější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na plat.



- **Zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, jaké chování jejich nadřízení odměňují.**



- Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Neexistuje návod, jak motivovat všechny zaměstnance stejně, nejsou motivování stejnými faktory.
- Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně působí nejsilněji.
- Problém je v tom, že často si ani samotní zaměstnanci neuvědomují, jaké motivační faktory jsou pro ně ty nejsilnější.



# Motivovat neznamená manipulovat

- Prvým předpokladem pro její odstranění - ze strany manipulovaných i manipulujících - je umět ji rozpoznat.
- K jednoduchým nástrojům manipulace patří přesvědčování či přemlouvání snažící se na druhou stranu emocionálně apelovat.
- K nejčastějším formám patří apel na svědomí ("Už jsme toho pro vás tolik udělali"),



- příslib odměny či reciprocity ("Když to pro nás uděláte, ..."),
- výzva založená na sklonu k nápodobě a sounáležitosti ("Každý musí něco vykonat pro společný cíl"),
- odvolání se na autority ("Zahraniční odborníci zjistili, že v dobře fungujících vztazích se musí každý občas obětovat pro ostatní"),
- apel na předchozí vyjádření či rozhodnutí osoby ("Tento názor jste již v minulosti podpořil")
- nebo na časový tlak ("Teď není čas k diskusi, musíme rychle jednat").



- V osobní komunikaci poznáme manipulaci podle známých vět, které mají zabránit rozhovoru či diskusi na konkrétní téma, případně rozhovor ukončit.
- Příkladů podobných výroků je řada:  
  
"To nemůže nikdy fungovat", "K čemu změny? Vše funguje jak má", "Máte s tím vůbec zkušenosti?", "V tom jsme všichni zajedno", "Tento systém se osvědčil", "To už tady bylo", "Vy také všemu věříte" a podobně.



- Mezi tzv. „politické“ nástroje v manipulaci patří – nakládání s informacemi (filtrování, zadržování informací, zahlcení informacemi, šíření pověstí apod.), izolování nepohodlných zaměstnanců, vytváření umělé rivality mezi zaměstnanci, obcházení služebních postupů apod.



- **Opakem manipulace je otevřená komunikace a jasné vyjádření osobních či organizačních cílů a požadavků.**
- **Manipulace patří ke každodenním jevům. Mnohdy si manažeři neuvědomují, že manipulují s lidmi.**





# IV. Řízení, nebo vedení

- **Řízení** se opírá o tradiční manažerské funkce, dává ustálené procesy, struktury a konkrétní cíle, vytváří řád a zajišťuje kontrolu.
- **Vedení** vytváří vize a společné hodnoty knihovny, podporuje motivaci zaměstnanců a jejich důvěru k vedení knihovny a usnadňuje změny, kterými knihovna prochází. Knihovna vyžaduje řízení i vedení.



- **Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením.** Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.
- Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.
- Manažerské funkce, jako např. plánování, organizování a rozhodování ztrácejí smysl, pokud vedoucí nemotivuje své zaměstnance a nevede je ke splnění cílů.



# Emociální inteligence

- Je to schopnost využívat emocií k řešení problémů a efektivnímu jednání.
- Manažer, který má emociální inteligenci, dokáže rozpoznat své vlastní pocity i pocity ostatních a umět je řídit a ovlivňovat.



# EMPATIE

- Empatie je vlastnost vcítit se do pocitu a potřeb ostatních. Nejde jen o pouhé vyjádření omluvy, politování, ale především o schopnost vidět věci očima druhých, identifikovat se s nimi.
- Schopnost empatie patří k základním předpokladům „dobrého vycházení“ s kolegy i podřízenými.



- Efektivní řízení je kombinací empatie a pozornosti: důraz na vztah a orientace na splnění úkolu.
- Moudrý manažer formuje své podřízené tak, aby v práci „rostli.“ Postupně jim k tomu vytváří prostor.



# DŮVĚRA

- Důvěra je založena na emocionálním základu.
- Manažer, který nemá emocionální inteligenci, nedokáže se přizpůsobit v komunikaci a chování, si nikdy důvěru lidí nezíská.



- Každý asi v životě učinil zkušenost, že ho někdo podvedl.
- Důvěra se buduje velmi dlouho a těžce, je v pocitech lidí.
- Je to víra ve schopnosti a charakter druhého člověka, že nás nezklame.
- Manažer i knihovník, všichni, kteří pracují s lidmi, by měli mít všeobecnou důvěru v lidi.



# Důvěru podpoříme:

- 1) Souladem mezi slovy a činy.
- 2) Nastolením „pravidel hry.“
- 3) Pevnými a spravedlivými zásadami při hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- 4) Otevřeností namísto manipulace.





# Rozhodování

- **Rozhodování** je snaha o nejoptimálnější řešení, výběrem jednoho z možných postupů jednání.
- Existuje buď možnost volby mezi dvěma řešeními – alternativami nebo mezi více než dvěma řešeními – variantami.
- V rozhodovací teorii a praxi existuje více než 300 metod.



# Můžeme je rozdělit na:

- Empiricko-deduktivní (založené na zkušenosti).
- Formálně-logické (využívající matematické modely a systémový přístup).
- Heuristické (zcela nové, objevitelské).



- **analogie** -srovnávací metody,
- **brainstorming** -námětová diskuse při které se z 20-100 námětů provede redukce na 2-5 a následně vybere kombinace těchto,
- **delfská metoda** -názory se získají a následně vyhodnotí pomocí anonymních dotazníků, což je náročné na čas, ale velmi objektivní,
- **matice transformací** -forma šachovnicové tabulky,
- **rozhodovací tabulky** -forma testů, vhodné např. při výběru sekretářky,
- **scénáře** -popis na sebe navazujících skutečností,
- **strom významnosti** -valenční strom, který řadí jednotlivé charakteristiky podle důležitosti.



# V. Chyby manažerů

## Chyby v řízení a vedení knihovny:

- 1) Chybějící strategie,
- 2) Chybějící orientace na uživatele,
- 3) Špatné řízení,
- 4) Nedostatečná kontrola,
- 5) Zdrojem chyb může být často i manažer,
- 6) Scházející zpětná vazba (zaměstnanci – vedení knihovny).



# **Dvanáct nejčastějších chyb začínajících manažerů**

- 1) **Nejasné cíle.**
- 2) **Sklon nekomunikovat.**
- 3) **Neschopnost delegovat.**
- 4) **Přesvědčení o vlastní neomylnosti.**
- 5) **Tendence vše měnit.**
- 6) **Obava o čemkoli rozhodnout.**
- 7) **Sklon zanedbávat poznání vlastních podřízených.**
- 8) **Nedostatečné ocenění zaměstnanců.**
- 9) **Tendence nehájit své podřízené.**
- 10) **Tendence zapomínat na svého nadřízeného.**
- 11) **Sklon vyhýbat se odpovědnosti.**
- 12) **Tendence ukazovat všem, kdo je šéfem.**



# Zpětná vazba

Co mě štve – nástěnka.

Anonymní schránky/knihy přání a stížností/diář problémů a chyb.

E-mail.

Plakáty:

..jste-li spokojeni, řekněte to všem,  
jste-li nespokojeni, řekněte to nám ....

Koblížkové „dýchánky.“

Zeptejte se, na co chcete....

Anonymní průzkumy .....



# Otázky k zamyšlení a diskusi

- Co vás spolehlivě demotivuje?
- Zjišťovali jste anonymně, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vedením knihovny?
- Dopouštíte se jako manažer chyb a jaké z toho vyvozujete důsledky?
- Dopouštíte se chyb coby zaměstnanec a jaké z toho vyvozujete důsledky?
- Myslíte si, že by bylo lepší, kdyby si vedoucího týmu (vůdce) volili sami zaměstnanci?



**Děkuji vám za pozornost a  
těším se příště na viděnou.**

Kontakt:

[libuse.foberova@centrum.cz](mailto:libuse.foberova@centrum.cz)

Mobil: 607 755 899

