

Vedení a řízení lidských zdrojů

Jiří Halík



- Postavení vedoucího pracovníka ⊙
- Jak vybírat podřízené ⊙
- Motivace a ohodnocení ⊙
- Týmová práce ⊙

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Jiří Halík

VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3317. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Fialová
Sazba a zlom Radek Vokál
Počet stran 128
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

Recenzoval: PhDr. Lubomír Černoch

ISBN 978-80-247-2475-1 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6194-7 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

NA ZAČÁTEK NĚCO MÁLO Z MÝCH ŽIVOTNÍCH ZKUŠENOSTÍ	9
ÚVOD	10
POVÝŠENÍ – PŘIJMOUT NEBO ODMÍTNOUT?.....	11
ŠÉF(OVÁ) ANEB „CO PRO VÁS MOHU UDĚLAT?“	16
NĚKOLIK TYPŮ ŠÉFŮ – KAM PATŘÍTE VY?	20
NĚKOLIK DOBRĚ MÍNĚNÝCH RAD PRO ŠÉFY A ŠÉFOVÉ	26
KRIZOVÝ MANAŽER.....	28
BLÍZKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	31
FENOMÉN STÁVKA	34
JAK SI VYBÍRAT PODŘÍZENÉ.....	37
LOAJALITA	45
STRATEGIE KARIÉRY	47
VLASTNÍ EGO A JEHO „UDRŽENÍ NA UZDĚ“	49
VEDENÍ, ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ	51
ZÁKLADNÍ STYLY ROZHODOVÁNÍ A VEDENÍ.....	64
TÝMOVÁ PRÁCE.....	67
PORADY – VEDENÍ, ŘÍZENÍ.....	72
CO JE TO PROBLÉM A JAK MU PŘEDCHÁZET.....	77
JAK MOTIVOVAT.....	81
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, JEJICH VÝKONU, KARTA ZAMĚSTNANCE.....	85
SDĚLENÍ ROZHODNUTÍ, JEHO PŘIJÍMÁNÍ A VNÍMÁNÍ.....	90

KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA.....	93
CHYBY PODŘÍZENÝCH, VYTÝKACÍ ŘÍZENÍ A VÝPOVĚĎ.....	99
ODMĚNA ZA PRÁCI.....	103
KONFLIKTY – VZNIK, ŘEŠENÍ, PŘEDCHÁZENÍ.....	107
MOBBING – CO TO JE, PŘÍČINY, DŮSLEDKY, POSTUPY A OBRANA ..	108
KVALITA FIRMY	112
FIREMNÍ IDENTITA A FIREMNÍ KULTURA	114
FIREMNÍ IMAGE.....	117
KODEX PRACOVNÍKA SPOLEČNOSTI.....	119
PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	123
INVESTIČNÍ ZÁMĚR	127
ZÁVĚR.....	128

Motto: „Jak jednou utečete, budete utíkat celý život.“

NA ZAČÁTEK NĚCO MÁLO Z MÝCH ŽIVOTNÍCH ZKUŠENOSTÍ

Vedoucí pracovníci se dělí na schopné, neschopné a všehoschopné. Ti třetí dokážou nadělat více škody než ti druzí.

Selský rozum je boží dar. Nechtějme si rozhněvat bohy, kteří k nám byli štědrí.

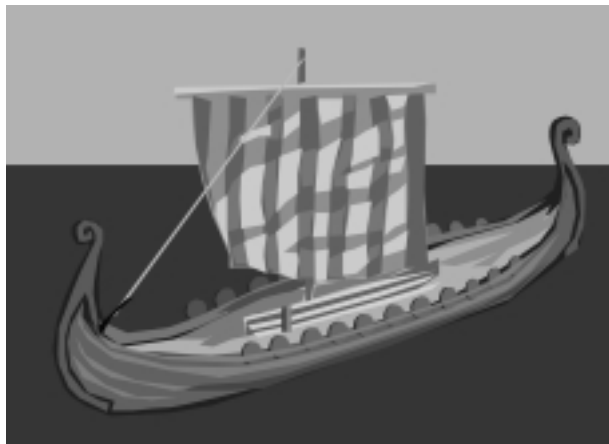
Někteří lidé by si zasloužili metál za celoživotní boj proti lidské blbosti. Jiní lidé by zasloužili...

Dvakrát měřte a jednou řežte. A pozor na prsty...

Chcete dělat šéfovi vše, co mu vidíte na očích? Tak se podívejte, jestli je často nezavírá.

Myšlenka za jedna. Provedení – za pět.

Nestačí jen dělat správné věci, stejně důležité je dělat je správně.



Všichni jsme na jedné lodi.

ÚVOD

☉ Vést, nebo řídit?

To je otázka, kterou si klade hodně vedoucích pracovníků. Já osobně v tom mám jasno. Vždy jsem se snažil, abych co nejlépe své podřízené **vedl**.

Myslím totiž, že **řídí** se auto. Zatočím volantem doleva, a jedu doleva, zatočím doprava, a jedu doprava. Šlápnu na brzdou, a stojím.

Tak to přece nemohu dělat s lidmi!

Zvednu levou ruku, a lidé za mnou půjdou vlevo, zvednu pravou ruku, a lidé půjdou vpravo. Zastavím, a lidé zůstanou také stát.

Tímto způsobem řízení bych podle svých zkušeností dosáhnul jediného: ztráty iniciativy těch lidí v týmu, kteří se jen nevezou.

Podporoval bych průměrné a podprůměrné lidi.

Stal bych se autoritativním a rádoby jediným neomylným vládcem.

Pracoval jsem jako řadový zaměstnanec, vedoucí divize, zástupce technického náměstka, zástupce obchodního ředitele i jako provozně technický manažer. V nějakém článku jsem četl, že je dobré po pěti letech změnit zaměstnavatele.

V opačném případě člověk sklouzává do rutiny. Je raněný „profesionální slepotou“. Samozřejmě jsou i jiné možnosti. Schopný pracovník po určité době změni namísto zaměstnavatele vlastní postavení v podniku: dosáhne povýšení. Dostane se tak často do vedoucího postavení vůči svým bývalým kolegům. Úhel pohledu, jakým nahlíží na dění v podniku, se posune. Také informace, které jsou mu přístupné, se prohloubí a rozšíří.

Při čekání na postup mějte na zřeteli, že předpokladem profesního růstu nejsou jen odborné schopnosti. Stejně důležité je, jak jste připraveni dokázat motivovat a vést.

Vždy bude více lidí v pozici podřízených, než je jich mezi nadřízenými. Vlastní podřízené jsem měl více než polovinu pracovního života, ale nadřízeného vždy. To, čeho se chceme sami jako vedoucí vyvarovat, nezřídka poznáme u vlastních šéfů.

Nikdy mi nedělalo potíže pracovat pod nadřízeným, ať to byl muž nebo žena. Bylo mi vždy jedno, jestli mí nadřízení byli výrazně starší nebo mladší než já. Nebyl jsem však ochotný vyrovnat se s tím, pokud byl můj šéf nekompetentní. A pokud se mě snažil řídit, a ne vést.

K tomu, aby takových „říditelů“ ubylo, bych rád přispěl touto knihou. Chci v ní zúročit svoje životní zkušenosti, poznatky svých blízkých přátel a i blízce vzdálených nepřátel. Pokud vedoucí pracovník tvrdí, že nemá žádné nepřátele, měl by se nad sebou vážně zamyslet. Buď dělá něco špatně nebo je naivní, zahleděný sám do sebe.

POVÝŠENÍ – PŘIJMOUT NEBO ODMÍTNOUT?



„Dnes mne oslovil ředitel. Nenápadně nápadně mi naznačil, že se uvolní místo vedoucího výroby, a zajímal se, zda bych neměl zájem. Jak se tak může ptát? To ví, že bych měl. Docela se na to těším. Já tam udělám pořádek, krucinál!“

Toto oslovení však může vyvolat v člověku i opačnou reakci: „Proboha, co mi to ten ředitel dělá? Dodnes jsem si žil spokojeně, plním si své úkoly, dodělám práci, zavřu dveře kanceláře a mám čistou hlavu. Starosti vytlačí radosti. Adélka, tenis, kamarádi, pivečko... To si mám komplikovat život, abych nezklamal ředitele? Kruci.“

Mnohým se takové či podobné nabídky určitě dostalo a dostane. Výměny zaměstnanců jsou nutné, ovlivněné výkonností, odchodem do penze, zdravotními potížemi nebo prostě tím, že si ředitel a náměstek přestali rozumět, a větší bere.

Pro mnohé je to jako droga. Láká je pocit moci (zejména ve státních správách), vyšší plat, výhody s funkcí spojené. Často hraje roli i zadostiučinění, zejména u zaměstnanců starších (i služebně), věrných a loajálních.

Pokud se chcete stát opravdu dobrým šéfem, měli byste vidět nejen výhody, které vám pozice ve firmě nebo na úřadě přinese, ale i druhou stranu mince – odpovědnost.

Každý, kdo to myslí vážně, a ředitel ho nabídkou překvapí, si vezme přiměřeně dlouhý čas na rozmyšlenou. Po tuto dobu váží na lékárenských vahách všechna pro a proti.

První dilema – chci být opravdu šéf? Pokud si odpovíte kladně, přijdou na řadu další otázky.

Budu mít dost času na své přátele, rodinu a koníčky? Co mi povýšení dá, co mi vezme? V případě, že jste připraveni obětovat něco ze svého soukromí, doporučuji správně načasovat probrání této otázky se svým partnerem a do úvahy zahrnout i jeho názor a připomínky. Předejdete tím budoucímu rozčarování.

Pro a proti

Shodou okolností v mém velmi blízkém okolí nedávno zvažovala manželská dvojice nabídku na post regionálního ředitele, kterou dostal manžel. Byl to nečekaný a vážně míněný návrh.

Jako jednoznačné klady si zaznamenali: prestižní místo dosažené ve věku třiceti let, nepoměrně vyšší plat, zvýšení standardu rodiny, služební vůz i pro soukromé účely.

Na straně negativ: právě narozené druhé dítě, zahájené studium na vysoké škole, minimum času pro rodinu.

Po konzultaci s manželkou se muž rozhodl, že za stávajících okolností převážily záporny. Zaměstnavateli rozhodnutí sdělil a setkal se s pochopením.

Díky tomu, že pravdivě uvedl okolnosti svého rozhodnutí, má pro budoucnost otevřenou cestu k případné další nabídce.

Podle mého názoru se rozhodl správně. Jiný příklad nám ukáže důsledky ukvapeného rozhodnutí.

Špatná volba

Jedna soukromá společnost obsazovala místo obchodního ředitele. Rozhodla se sáhnout do vlastních řad a vybrala si na tento důležitý post mladého muže ve věku dvaceti tří let. Nejvyšší vzdělání – gymnázium. Pracovní zkušenosti – pouze u této společnosti na postu obchodníka.

Nechci a nebudu zpochybňovat věk, jen vyjádřím názor, že s věkem a s praxí rostou zkušenosti.

Co považuji za rozhodnutí vedení za nerozumné, i když z praktického hlediska pochopitelné, bylo odůvodnění ředitele společnosti:

„Je mladý, nabitý energií, má tah na branku a dělá u nás čtyři roky obchodníka. Je sice trochu splašený, ale hlavně, jeho otec je na významném postu na městském úřadě.“ Všechny tyto skutečnosti z něj udělaly chráněnce ředitele společnosti.

Mladý adept na nabídku bez váhání kývnul.

Po několika měsících se ukázala volba v plné nahotě.

Chyběly mu zkušenosti. Neuměl jednat s lidmi. Své slabé stránky nahrazoval arogancí, a to nejen uvnitř společnosti, ale i při jednání s obchodními partnery. Spoléhal se hlavně na známosti.

Společnost dlužila svým dodavatelům, což vedoucím jednotlivých divizí značně ztěžovalo práci. Měli vytvářet hodnoty, ale mnohdy nebylo z čeho. Odmítal se se svými věřiteli bavit. Vydal interní opatření: „Budete brát komponenty od jiných firem, kterým ještě nedlužíme.“ Když měl měsíční dovolenou a zastupoval ho výrobní ředitel, bilance společnosti začala stoupat. Po jeho návratu se vše vrátilo do starých kolejí.

Na jedné společenské akci ředitel jen konstatoval: „Ten hoch mě už dost štve. Nebyla to správná volba. Ale co mám dělat, potřebujeme jeho otce.“

Špatné rozhodnutí ředitele, špatná volba ambiciózního zaměstnance.

Ale zpět k rozhodování.

Pokud se se svými blízkými dohodnete, že oželí část vašeho volného času, pak zvažte své odborné znalosti, organizační schopnosti a hlavně, jak vycházíte s lidmi. Zda si budete umět udržet odstup, jak zvládnete konfliktní situace a zda se vaše chování nezmění v aroganci. Svým bývalým spolupracovníkům budete muset vytykat jejich nedostatky a chyby. Přijdete o některé „kamarády“.

Je nutné se naučit, jak motivovat, i když k motivaci budete nuceni použít jiné přesvědčovací metody než peníze.

A ještě to nejdůležitější! Je třeba mít přirozenou, ne vynucenou autoritu.

! V případě, že jste si všechno dobře zvážili, řekněte ano: chci být šéfem či šéfovou.

Setkal jsem se i s případem, kdy schopná pracovnice s odpovídajícím vzděláním, praxí i předpoklady odmítla šéfovát. Prostě si nevěřila. Nebyla na tom psychicky tak, aby na sebe vzala odpovědnost. Je to korektní a zralé uvážení. Lepší, než přecenit své schopnosti a pak se hroutit.

V životě přijdou však i takové chvíle, kdy si sebevědomě řekneme: „Když tenhle může být šéfem, tak proč ne já?“ Někdy je to oprávněná ambice, jindy přehnaná sebedůvěra, hraničící ze ztrátou sebekritiky. Ale většina z nás se chce vidět v tom lepším světle.

Takové myšlenky se rojí v době, kdy se ve firmě očekává uvolnění šéfovského místa. Od doby, kdy se tato „šeptanda“ stala veřejným tajemstvím, se někteří pracovníci, kteří se cítí vyvolení, mohou tak zvaně přetrhout. Ani ne tak vlastní prací, jako „leštěním klik“ v příslušných kancelářích.

Já na to (ne)mám

Jedna moje bývalá kolegyně nemusela ani kliky leštit. V oddělení, na němž se uvolňovalo místo šéfa, vykonávala funkci administrativní síly. Majitelé firmy byli velkými kamarády jejího přítele, který podnikal v jiném oboru, ale vzájemně se doplňovali.

Seděla v kanceláři společně s dalšími pěti kolegyněmi. Je to ten typ chamtivého člověka, který musí mít za každou cenu všechno, včetně různých výhod. Její šéf o ní říkal, že je „hamty, hamty pro sebe“. To ji naprosto vystihovalo.

Kolegové se brzy přesvědčili o tom, že při grilování s majiteli společnosti nepoví jen, co neví. Proto před ní raději mlčeli. Vyjednala si přes majitele pružnou pracovní dobu, přestože neměla žádný důvod, kromě toho, že se jí nechtělo brzy vstávat a být v práci čtvrt hodiny před osmou. Měla dovoleno přijít nejpozději osm patnáct a odejít šestnáct čtyřicet pět. Zatímco ranní nástup jí dělal problémy, odcházet ještě před koncem jí potíže nedělalo. Na oběd jí nestačila hodina. Nadpracovat si čas, to se u slečny nenosilo.

Když se ani po týdnu nic nezměnilo, zavolal si ji šéf a zeptal se, jakou má představu o polední přestávce. Suverénně a dotčeně mu odpověděla, že má přece hodinu. Prostě se ze šéfa snažila udělat hlupáka. Ten jí v klidu vysvětlil, že základní pracovní doba je osm hodin a půl hodiny na oběd. Na argument, že se za půl hodiny nestihne najíst, jí šéf odvětil, že ano. A pokud přetáhne, tak si i on čas nadpracuje. Chodila často do