

Obsah

Úvod	1
Tento text se zabývá vedením lidí	1
<i>Kapitola 1</i>	
Názory na vedení lidí	3
Vědecké řízení: maximální efekt s minimální námahou	3
Škola lidských vztahů: zejména ostatní lidé ovlivňují naše chování	4
Teorie X a teorie Y: člověk je líný – člověk je pracovitý	5
Teorie „Z“: individuální odpovědnost, společné rozhodování	6
Doplněk kapitoly 1: Test: Nejméně oblíbený pracovník (Fiedlerův test „LPC“)	11
<i>Kapitola 2</i>	
Efektivní styl vedení	13
Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti (Teorie rysů)	14
Úspěšný pracovník má zvláštní způsob chování (GRID)	15
Styl vedení záleží na situaci (Situacionalistická teorie)	17
Nové vedení	18
Doplněk kapitoly 2: Test čtyř typů jednání vedoucího	25
Ještě jeden doplněk kapitoly 2: Test transakčního a transformačního vedení	27
<i>Kapitola 3</i>	
Dávání úkolů	31
Vlastnosti dobrého úkolu	31
Zaznamenávání úkolů	32
Motivační působení úkolu	33
Význam zpětné vazby	34

Kapitola 4

Motivování	39
Abraham Maslow: uspokojují firmy a vedoucí potřeby lidí?	40
Clayton Alderfer: jiné řešení lidských potřeb	42
Motivy různých lidí se liší	42
Proč jsou lidé demotivováni?	43
Teorie očekávání: tři podmínky k dosažení pracovního úsilí	45
O.B.MOD: modifikace organizačního chování	47
Šest zásad motivující pochvaly	49
Osm zásad motivující výtky	50
Osm zásad účinného odměňování	51
Doplňek kapitoly 4: Test potřeb	55

Kapitola 5

Hodnocení pracovního výkonu	59
Význam hodnocení	59
Kritéria hodnocení	61
Postup systematického hodnocení pracovníků	62
Zásady hodnotícího pohovoru	63
Pomůcky pro systematické hodnocení	64
Hodnocení a finanční odměňování	66

Kapitola 6

Osobní rozvoj, koučování a delegování	71
Rozvoj pracovníků	72
Koučování	74
Delegování	76
Doplňek kapitoly 6: Test osobních problémů manažera	83

Kapitola 7

Jak vést nadřízené nebo kolegy na stejné úrovni řízení	89
Racionální taktiky	90
Tvrdé taktiky	91
Měkké taktiky	91

Versatilní komunikace	92
Doplněk kapitoly 7: Komunikační styl vašeho partnera	97
Rejstřík	111
Doporučená literatura	113

ÚVOD

Tento text se zabývá vedením lidí.

Řada vedoucích pracovníků požaduje kuchařku, kde najdou jednoduché a přesné návody, jak vést lidi, jak zvýšit jejich výkonnost, jak se vyhnout konfliktům a jak maximálně využít lidský potenciál. Žádný snadný ani jednoznačný návod neexistuje.

Přesto se snažíme v těchto studijních textech předložit alespoň základní filozofii a některé zásady vedení lidí. Poznáte, že nejde o nic jednoduchého – lidé jsou různí, vedoucí jsou různí a situace, ve kterých manažeři pracují, jsou také různé. Dobrý vedoucí musí respektovat všechny zmíněné momenty. Přitom však hodně záleží také na jeho schopnosti vycítit vhodný způsob jednání a na pozitivním vztahu vůči ostatním lidem.

V první části si všímáme základních filozofií řízení lidí. Ve druhé kapitole procházíme jednotlivé názory na styl vedení – to již je na rozdíl od filozofie řízení konkrétní způsob práce s lidmi. Další dvě kapitoly ukazují, jakých chyb se dopouštíme a jak se dá zlepšit úroveň přikazování a delegování. Kapitola o motivování vysvětluje, čím je ovlivněno a řízeno jednání lidí i to, jak lze těchto poznatků při vedení lidí využívat. Poslední kapitola uvažuje o efektivním systému hodnocení výkonu a upozorňuje na chyby, kterých se běžně při hodnocení dopouštíme.