# **9. Řízení**

## Všechny formy působení na člověka v průběhu práce, nejen záměrné, ale i nezáměrné lidé jsou ovlivňováni i těmi, kteří je přímo neřídí

## Cíle: krátkodobé - zvýšení pracovního výkonu

## dlouhodobé – formování profesní kompetence

Podoba organizačního uspořádání – široká základna + málo úrovní (týmové)

*NEBO*

úzká základna + více úrovní (klasické)

# Řídící pyramida

Vrcholové

řízení

Střední úroveň

řízení

Nejnižší úroveň řízení

## Základní celky: osobnost vedoucího

## způsoby vedení

## charakteristiky vedených

# **Osobnost vedoucího**

## Psychologické, sociologické a pedagogické aspekty

## Jsou rozdílné podle úrovně řízení:

## základní – převaha operativy

## střední linie – převaha taktické orientace

## vrcholové řízení – převaha strategického řízení

## Požadavky na vedoucího pracovníka jsou diferencované podle úrovně řízení a struktury řízených:

## - osobnostní profil

## - způsoby jednání

## - odborná úroveň

## - organizační schopnosti

## - praktické zkušenosti

Autorita = vztah jednotlivce k nositeli urč. pozice, stupeň váhy osobnosti a míry jejího vlivu na ostatní členy skupiny

2 typy autority:

formální (delegovaná) – vyplývá ze zařazení v hierarchii, je předepsaná

neformální (osobní) – je dána kvalitou jednotlivce, je dána svobodným rozhodnutím těch, kteří

ji respektují

Způsoby získání osobní autority – intelektuální kvality, morální kvality, citový vztah

Vlastnosti ideálního vedoucího *(Taylor):*

Rozum, vzdělání, odborné nebo technické znalosti, fyzická obratnost nebo síla, takt, energie, rozhodnost, čestnost, rozvážnost, zdravý rozum, pevné zdraví

# **Způsoby vedení**

## Rozhodující jsou subjektivní faktory vedoucího, složení vedené skupiny a charakter vykonávané práce

## Základní styly:

## Autoritativní – přímé řízení, jednosměrná komunikace na principu příkaz – výkon

## Krátkodobě funguje, dlouhodobě přináší spíše negativa

## Paternalistický – vedoucí řídí vše, pracovníci jsou na něm ve všem závislí

## Přetížení operativou, snaha po bezkonfliktním jednání ústí ve ztrátu autority

## Byrokratický – uplatňování formální autority, založené na řízení prostřednictvím směrnic a

## Vyhlášek. Nerespektování charakteristik podřízených, izolace vedoucího od podřízených

1. Demokratický – protikladem autoritativního, delegování pravomocí, převažují instrukce nad

příkazy, obousměrná komunikace

Předpokládá autoritu vedoucího

Možnosti podílet se na řízení, možnosti samostatného přístupu jednotlivců, neodmítání

vlastní kritiky

1. Konzultativní – založené na přesvědčování podřízených

Předpokladem je vysoká úroveň podřízených – spíše na vyšších úrovních řízení

**Nejčastější chyby vedoucích:**

Nedůslednost v řízení, neupřímnost v jednání, absence taktu (příjemně říci nepříjemné věci), neschopnost empatie, podceňování iniciativy podřízených, pozice oponenta vůči podřízeným (má vždy pravdu), protěžování oblíbených

# **Charakteristiky vedených**

## Faktory působící na chování lidí při práci:

## Individuální rozdíly – inteligence, osobnostní profil (temperament, schopnosti, motivy)

## Postoje – příčiny a projevy, vytváří se na základě zkušeností, jsou méně stabilní než osobnostní rysy, vyvíjejí se

## Vlivy působící na chování – charakteristiky role, práce a pracovního prostředí, chování vedoucího, charakteristiky skupiny, firemní kultura (pravidla odměn a sankcí)

## Motivace – uspokojení z práce, plat, jistota práce, spolupracovníci

## Role – úlohy, které lidé hrají ve vztahu ke své pozici, očekávaném chování, konflikty rolí