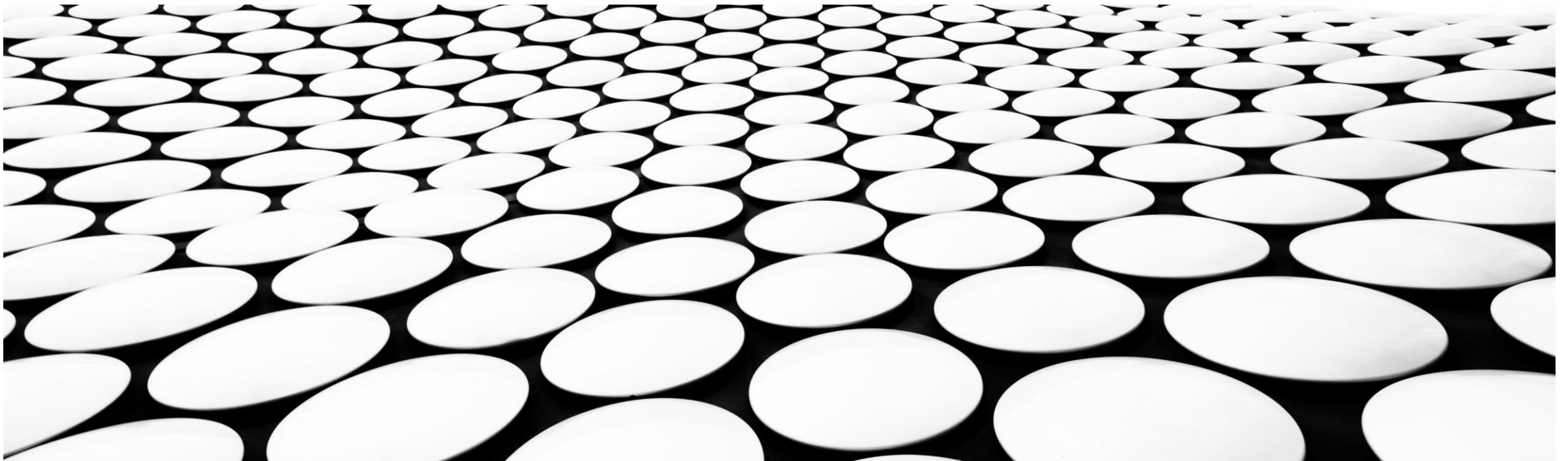


---

# ZÁKLADY MANAGEMENTU 3

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

27. 11. 2023





# ŘÍZENÍ KOLEKTIVU



# ŘÍZENÍ KOLEKTIVU

- Každodenní záležitost manažera
- Několik činností – prikazování, motivování, řešení konfliktů
- Manažer by si vždy měl najít čas na své podřízené – hovořit s nimi, zajít za nimi, zeptat se na potřeby, úskalí...
  - Pokud je v kolektivu „zdravá pracovní morálka“ – podřízení to berou a není to pro ně „slídění, zda se neflákají“
  - Oboustranná důvěra
  - V časové tísní může pomoci podřízeným – podřízený ocení schopnosti a to, že jejich práci stále zná a umí

# PŘIKAZOVÁNÍ

- Základní pravidla přikazování:
  - Formulace příkazů musí být konkrétní, jasná, úplná, adresná
  - Nesplněné úkoly se nemají ukládat znovu, je třeba trvat na jejich splnění
  - Není možné vydávat spoustu drobných příkazů denně, je třeba znát míru množství příkazů
  - Je třeba zachovávat časový a logický sled příkazů, nový příkaz by neměl překrývat ještě nesplněná důležitý předcházející úkol
  - Manažer musí vydávat příkazy klidně, ale naléhavě a důrazně. Musí dát najevo, že nesplnění příkazu nepřichází v úvahu

# HLAVNÍ CHYBY (NEDOSTATKY) FORMULACE PŘÍKAZŮ

- Vedou k nesplnění, k poruchám v komunikaci a k nesprávným výsledkům
- Nejasně formulovaný příkaz – nesrozumitelně, nepřesně
- Příkaz byl sice správně formulován, vykonavatel jej však nepochopil
  - Podřízený nesmí přijmout příkaz, který nepochopil – dochází k tomu často (i u autoritativního manažera, ze kterého má podřízený strach, obavy přiznat, že to nepochopil)
- Pracovník neměl podmínky pro splnění příkazu (subjektivní, objektivní)
  - Podřízený musí zpětně informovat o podmínkách, resp. změně podmínek, aby manažer mohl včas reagovat
- Pracovník nemá zájem na splnění (subjektivní – destruktivní prvek, objektivní)
  - Např. pracovník nebyl přesvědčen o správnosti příkazu (rozpor mezi osobními a organizačními cíli, morálkou a svědomím), nebyl dostatečně motivován (aktualizace motivačního systému manažerem)

# ÚKOL Č. 1

- Uved'te a) příklad nesprávně formulovaného řídicího příkazu
- Uved'te b) správnou formulaci toho samého příkazu

# NESPRÁVNĚ FORMULOVANÝ PŘÍKAZ NEBO PROBLÉM V NEKOMUNIKACI MANAŽERA?

- Nadřízený vydává příkazy ve velice kusé, strohé a „zamlžené“ podobě a striktně vyžaduje jejich plnění
- Není pak spíš problém v nadřízeném než v neschopnosti podřízených?
- Velmi nepravděpodobné, že by všichni podřízení byli neschopní
- Nekomunikace nadřízeného
  - Vedoucí nevěnuje pozornost po krátké době rozhovoru s ním o nějakém problému či situaci
  - Umění naslouchat a vyslechnout je opravdu velmi těžké, ovšem obecně v komunikaci a řízení velmi potřebné

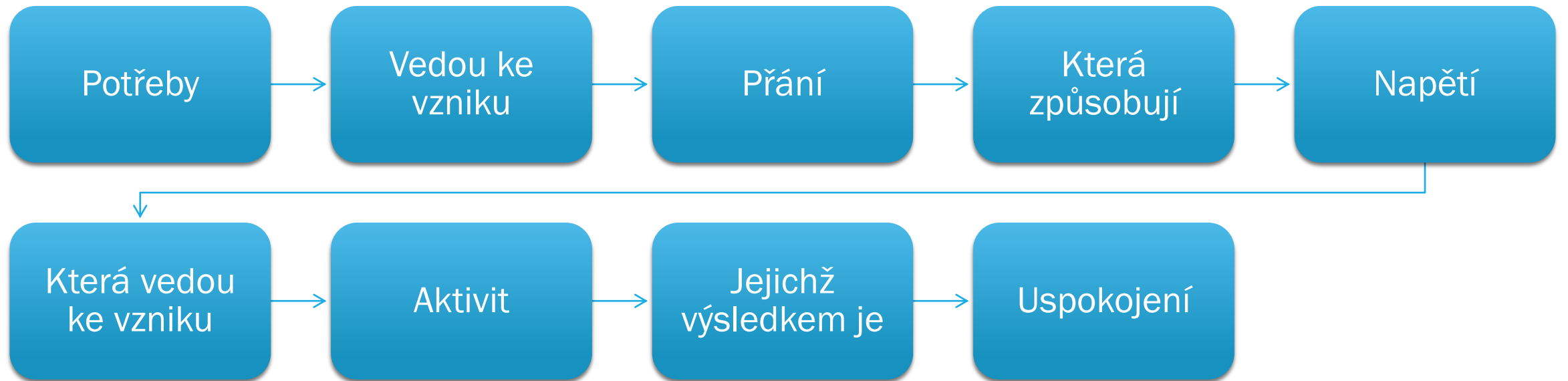


**MOTIVACE**





# ŘETĚZEC NÁVAZNÝCH REAKCÍ PŘI VEDENÍ LIDÍ



# MOTIVACE

- Nejde již jen o peněžní odměny ( i když výše platu či mzdy zajímá asi každého)
- Manažer se v této souvislosti ocitá ve dvojí pozici:
  - Každý manažer musí sledovat výši mzdových nákladů (měl by se snažit o co nejnižší), neboť úspory mzdových nákladů jsou často pro vlastní odměňování manažera důvodem pro jeho vyšší odměnu
  - Na druhé straně nízké mzdy nevytvářejí dostatečnou motivaci pro podřízené a zaměstnance vlastního podniku (zvláště v porovnání s konkurencí)

# MOTIVACE

- Mnoho potřeb může být stimulováno faktory působícími v daném prostředí (např. vůně jídla, pohled na nápoj s ledem, mluvení o vších)
- U sekundárních potřeb (všechny kromě fyziologických potřeb) má rozhodující vliv prostředí (např. povýšení kolegy, náročný úkol, příjemné prostředí)
- Potřeby mohou být ale také důsledkem chování, nejen jeho příčinou (např. dosažení jednoho cíle nás motivuje k další potřebě)

# STIMULY

- Záležitosti povzbuzující individuální výkonnost
- Odměny/pobídky – stupňují snahu po uspokojení přání (motivace)
- Prostředky, pomocí nichž můžeme dávat priority různým potřebám
- Ovlivňují chování jednotlivců (rozhodují se, co budou dělat)
- Manažeři – stimuly vedoucí k efektivnější práci pro podnik

# MOTIVACE X USPOKOJENÍ

## Motivace

- Snaha a úsilí o naplnění přání nebo dosažení cíle
- Zaměřena na dosažení výsledku

## Uspokojení

- Potěšení, resp. radost z naplněného přání
- Vyplývá z dosaženého výsledku



# MOTIVACE X USPOKOJENÍ

- Pracovník může dosáhnout vysokého pracovního uspokojení i při relativně nízké pracovní motivaci a naopak
  - Vysoká motivace, nízké uspokojení – budou chtít jinou pozici



# TEORIE MOTIVACE

- Metoda cukr a bič
- McGregorova Teorie X a Teorie Y
- Teorie hierarchie potřeb
- Motivačně hygienický přístup k motivaci
- Teorie očekávání
- Teorie ekvity
- Teorie zesílení
- McClellandova teorie potřeb



# METODA CUKR A BIČ

- Používání odměn a trestů pro dosažení žádoucího chování
- Nejsilnější stimuly – odměny a tresty



# METODA CUKR A BIČ

## CUKR



- Pozitivní motivace
- Pochvala/odměna
- Opakuje chování, které bylo pochváleno
- Nejčastěji – slovní pochvala, peníze, povýšení, hmotná odměna

## BIČ



- Negativní motivace
- Trest/pokárání
- Vyvaruje se chování, za které byl postihnut
- Nejčastěji – slovní pokárání, ztráta prémie, příjmů, převedení na jinou/nížší pozici, výpověď

# MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y

- Dva soubory předpokladů o povaze lidí (Douglas McGregor)
- Jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu k ostatním? – začínat tak řízení
- Zdůrazňuje potřebu vnímání lidské povahy
- Chtěl neutrální terminologii, aby nedocházelo k rozdělování na „dobrý“ a „špatný“

# Teorie X – předpoklady

- „tradiční“ předpoklady
- 1. Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá
- 2. Protože je odpor přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé nuceni, kontrolováni, usměrňováni, musí jim hrozit postihy
- 3. Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byla jeho činnost usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádostivost a přeje si mít ve všem jistotu

# Teorie Y – předpoklady

- 1. Vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek
- 2. Vnější řízení a hrozba postihy nejsou jedinými prostředky pro dosažení žádoucího úsilí, lidé jsou schopni sami sebe řídit a kontrolovat
- 3. Stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením
- 4. Při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat
- 5. Lidé mají velkou schopnost používat pro řešení problémů představivost, důvtip a tvořivost
- 6. Intelektuální potenciál člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván

# MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y

## Teorie X

- Pesimistická, statická a strnulá
- Podřízení jsou řízení především svým nadřízeným

## Teorie Y

- Dynamická a pružná
- Důraz na sebeřízení
- Integrace individuálních a podnikových potřeb

# MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y

## 1. Jsou pouze předpoklady

- Vhodné porovnávat se skutečností
- Nejsou výsledkem výzkumu, vycházejí z intuitivních dedukcí

## 2. Nepředstavují žádný „tvrdý“ a „měkký“ mng

- Jakýkoli „tvrdý“ přístup může vyvolat odpor a nepřátelství
- Jakýkoli „měkký“ přístup může vyústit v příliš liberální mng (není v souladu s Teorií Y)

## 3. Předpoklady T. X a T. Y se nenacházejí na spojitě stupnici, ale jde o protichůdné extrémy povahových vlastností lidí

## 4. T. Y nepředstavuje konsenzus ani argumentaci proti používání právní moci

- Právní moc představuje pouze jednu z možných způsobů, jak může manažer vést lidi

## 5. Různé úlohy a situace vyžadují různé přístupy k mng

- Efektivní podnik – úkoly jsou v souladu s lidskými vlastnostmi a danou situací



# TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

- Vytvořil psycholog Abraham Maslow
- Potřeby v hierarchické formě od nejnižších po nejvyšší
- Je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul

**Potřeba  
seberealizace**

Touha dosáhnout něčeho  
dosažitelného, využívat  
osobní potenciál

Touha stát se  
váženými,  
uspokojováno  
mocí, prestiží a  
sebeuspokojením

**Potřeba požívat  
vážnost**

**Potřeba přátelství a přijetí**

Člověk je společenská bytost – přijetí mezi  
ostatními

**Potřeby jistoty a bezpečí**

Potřeba nemít strach z nebezpečí, obavy ze ztráty práce,  
majetku, přístřeší nedostatku potravin

**Fyziologické potřeby**

Základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo,  
přístřeší, spánek – nejsou-li uspokojeny, nemohou nás motivovat  
ostatní potřeby

# TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

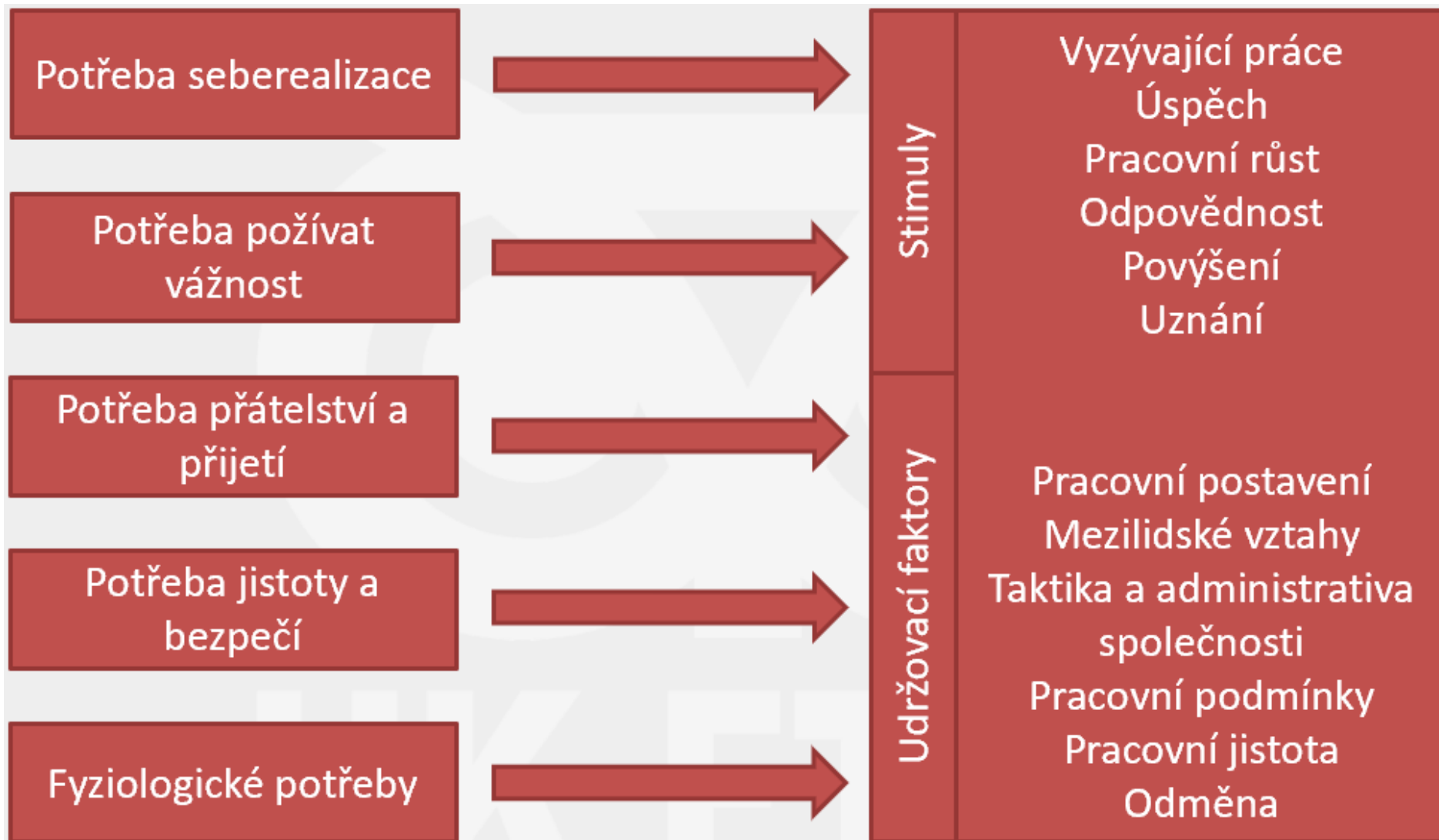
- Výzkumy
  - Např. Lawler, Lloyd Suttle
    - Dvě úrovně potřeb – biologické a ostatní (mohou vzniknout jen tehdy, pokud jsou biologické uspokojeny)
    - Významnost potřeb se u jednotlivců liší (sociální potřeby, seberealizace...)
  - Např. Hall, Khail Nougaim
    - Nepotvrdili existenci hierarchie
    - Povyšováním manažerů klesá jejich preference fyziologických potřeb a potřeba jistoty, naopak nabývá většího významu potřeba přátelství, úcty a seberealizace
    - Touha po postupu směrem k vyšším postavením je důsledkem účelných vzestupných změn v pracovním prostředí, ne důsledkem uspokojení potřeb na nižším stupni



# MOTIVAČNĚ-HYGIENICKÝ PŘÍSTUP K MOTIVACI

- Herzberg – modifikoval Maslowovu pyramidu
- Dvoufaktorová teorie motivace
  - Udržovací, hygienické, resp. faktory související s prací – taktika, administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota, životní styl
    - mohou vyvolat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly
  - Obsah práce – úspěch, uznání, provokující práce, povýšení, pracovní výsledky
    - Vyvolávají uspokojení (tj. stimuly), v žádném případě neuspokojení

# POROVNÁNÍ MASLOWOVY A HEZBERGOVY TEORIE MOTIVACE



# TEORIE OČEKÁVÁNÍ

- Psycholog Vroom – lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout
- Kdysi říkal již Martin Luther: „Všechno, co jest na světě činěno, je činěno s nadějí.“
- Motivace k děláni čehokoli je určena tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí (pozitivní i negativní), které je násobeno jeho důvěrou, že povede k cíli

# TEORIE OČEKÁVÁNÍ

$$\text{SÍLA} = \text{HODNOTA} * \text{OČEKÁVÁNÍ}$$

- Síla = intenzita osobní motivace
- Hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek
- Očekávání = pravděpodobnost, že nějaká činnost povede k žádoucímu výsledku

# TEORIE OČEKÁVÁNÍ

- Pokud osoba nemá zájem na dosažení cíle, je hodnota nulová – neexistuje motivace
- Pokud má osoba očekávání nulové nebo záporné – neexistuje motivace
- Motivace závisí na hodnotě i na očekávání
  - Může být ovlivněna touhou dosáhnout něčeho jiného (mzda, podnikové cíle, povýšení, prémie)

# TEORIE OČEKÁVÁNÍ

- Výhody
  - Individuální potřeby a motivace jedince (vyhýbá se zjednodušením)
  - Cíle jednotlivců se liší od cílů organizace, je však možné je harmonizovat
- Nevýhody
  - Obtížně aplikovatelná v praxi

# TEORIE EKVITY

- Subjektivní úsudek jedince o tom, zda v porovnání s ostatními pracovníky obdržel odměnu úměrnou vstupům (mnoho faktorů, např. úsilí, zkušenosti, vzdělání)
- Neboli teorie spravedlivé odměny – Adams

$$\frac{\textit{výsledky sledované osoby}}{\textit{vstupy sledované osoby}} = \frac{\textit{výsledky jiné osoby}}{\textit{vstupy jiné osoby}}$$

- Poměr mezi výsledky a vstupy byl stejný u všech

# TEORIE EKVITY





# TEORIE EKVITY

- Problém
  - Lidé mohou přeceňovat svůj přínos nebo odměny ostatních
  - Určitá míra nespravedlnosti – tolerovatelná po určitou dobu
  - Dlouhotrvající pocit nespravedlnosti – zdánlivě nepatrná událost vyústí v silnou reakci (např. opoždění o 5 min. a vynadání vyústí v odchod ze zaměstnání)



# TEORIE ZESÍLENÍ

- Psycholog Skinner – kontroverzní teorie – pozitivní zesílení nebo modifikace chování
- Jednotlivce je možné motivovat dokonalým pracovním prostředím a chválením jeho výkonnosti. Předpokládá se, že postihy špatné práce mají negativní důsledky.

# TEORIE ZESÍLENÍ

- Analýza pracovních situací – co ovlivňuje způsob práce, změny vedoucí k odstranění problémových oblastí a překážek
- Určovány specifické cíle, zajišťována rychlá a pravidelná zpětná vazba o dosahovaných výsledcích a zdokonalení výkonnosti je odměňováno spolu s uznáním a pochvalou
  - I když nedosahuje stejných výsledků jako jiní, hledají se možnosti, jak mu pomoci a je chválen za věci, které dělá dobře
  - Je užitečné a motivující, je-li pracovník informován plně, a to hlavně, pokud může přispět k řešení problému

# TEORIE ZESÍLENÍ

- Výhody
  - Těsná souvislost s požadavky na dobré řízení
  - Důraz na odstraňování pracovních překážek (pečlivé plánování, organizování, využívání zpětné vazby a rozsáhlá komunikace)
- Nevýhody
  - Vypadá příliš jednoduše
  - Manažeři i vědci pochybují o její efektivnosti (i když existují důkazy, že některé firmy díky ní ušetřily peníze)

# MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEB

- 3 typy základních motivačních potřeb
  - Potřeba moci (n/PWR)
  - Potřeba oblíbenosti (n/AFF)
  - Potřeba úspěchu (n/ACHÚ)
- Všechny souvisejí s managementem, protože ovlivňují efektivitu fungování organizace

# POTŘEBA MOCI

- Lidé s touto potřebou
  - Mají zájem na ovlivňování druhých a uplatňování kontroly
  - Vhodní pro manažerské pozice (obvykle)
  - Bývají dobrými společníky – energičtí, přímočaří, praktiční a nároční, svárlivý (hádavý)
  - Rádi vyučují a hovoří na veřejných shromážděních

# POTŘEBA OBLÍBENOSTI

- Lidé s touto potřebou
  - Mají potěšení z toho, mají-li je ostatní rádi a snaží se vyhnout bolesti z odmítnutí nějakou sociální skupinou
  - Nejčastěji soustředěni na to, aby si udrželi příjemné vztahy s ostatními
  - Mají dobrý pocit z důvěrnosti a vzájemného pochopení
  - Ochotni utěšit jiné a pomoci jim v nesnázích
  - Přátelský vztah k ostatním

# POTŘEBA ÚSPĚCHU

- Lidé s touto potřebou
  - Mají přání být provokováni a staví před sebe mírně obtížné (ne však nespílitelné) cíle
  - Jsou ochotni přijímat přiměřené riziko
  - Nejsou pravděpodobně hazardéry, ale raději problémy analyzují a vyhodnocují
  - Souhlasí s osobní odpovědností za provedenou práci a jsou rádi, když mají rychlou zpětnou vazbu o tom, jak pracují
  - Bývají neklidní, rádi hodně pracují, nemají obavy ze selhání a mají snahu přesvědčit se o věcech na vlastní oči



# MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEB

- Studie ukazují, že
  - Podnikatelé se vyznačují vysokou potřebou úspěchu, poměrně vysokou potřebou moci a velmi nízkou potřebou oblíbenosti
  - Výkonní ředitelé velkých společností bývají silně motivováni mocí a oblíbeností a pouze průměrně motivováni úspěchem
  - Manažeři střední úrovně velkých společností bývají silně motivováni úspěchem (více než prezident společnosti) – podřízený touží po povýšení
- Ti, kdo pracují s lidmi, by měli být silně motivováni i oblíbeností

# SPECIÁLNÍ MOTIVAČNÍ TECHNIKY

- Peníze
  - Plat
  - Mzda
  - Dividendy z akcií
  - Pojištění hrazené firmou apod.
- Spoluúčast
- Kvalita pracovního stylu (QWL)
  - Systémový přístup k projektování práce a k slibnému rozvoji obohacení práce v kombinaci se základy sociálně technického systémového přístupu k mng

# MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

- Povýšení (má obvykle za následek automatické zvýšení platu)
- Formální uznání – např. písemné ocenění, vyznamenání, zviditelnění (na nástěnce, firemním tisku), veřejná pochvala, odměna formou určitých formálních stupňů
- Zaměstnanecké výhody (firemní benefity) – zvýhodněná rekreace, doplatky ke stravě, pracovní ošacení, káva či nápoje volně k dispozici, nepeněžní plnění (např. automobil, firemní mobil atd.), poukazy ke stravování, poskytnutí výpočetní techniky pracovníkovi domů
  - Nemá na ně automaticky nárok, jsou výrazem dobré vůle firem „dát svým lidem i něco navíc“ a nepřímo tak přispět k jejich spokojenosti

# MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

- Poslední dobou sem patří i projevy zvláštní přízně nebo zdůrazňování statutu zaměstnance uvnitř (popř. i vně) organizace
  - Velikost a vybavení kanceláře
  - Možnost užívání určitých zařízení pracoviště (např. kávovar, mikrovlnná trouba, bar, lednička, popř. i ryze pracovními pomůckami jako např. skener či televize apod.)
  - Přidělení na určité prestižní pracoviště (popř. pracoviště, které je předmětem touhy či přání zaměstnance)



## ÚKOL Č. 3

- Doplňte výčet motivačních prvků alespoň o 3 další možnosti motivačního nástroje

# NAPŘ. FIRMA BAŤA

- V roce 1910 začali s výstavbou tzv. Baťových domků
- Zbudovali také vlastní koželužnu
- Zakoupili lesy pro těžbu dřeva
- Zakoupili velkostatky pro zásobování zaměstnanců potravinami
- Zřídil školku pro děti v areálu firmy
- Nejlepším zaměstnancům bylo umožněno další profesní vzdělávání (Baťova škola práce)
  
- Motto firmy: „Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Obchod je služba lidu. Čím důkladněji pochopí obchodník tuto pravdu, tím více bude rozšiřovat okruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení.“

# ODMĚŇOVÁNÍ

- Tzv. vnitřní odměny – pro konkrétního pracovníka představují uspokojení jeho ambicí, růst jeho vážnosti v podniku, přírůstek hodnot znamenajících jeho vyšší spokojenost, která se projevuje v další motivaci a pracovním úsilí; vyšší oddanost a loajalita vůči podniku apod.
- I tyto nepeněžní formy by se měly stát automatickým projevem úcty a uznání podniku vůči lidem, kteří v podniku pracují dlouhodobě, starším lidem a pracovníkům, kteří pro podnik znamenají opory
- Jakákoli forma odměny musí ale vždy vyústit i v peněžní vyjádření, protože peníze představují pro každého základní formu oceňování jeho přínosu v dané organizaci

# ODMĚŇOVÁNÍ

- Tato oblast je společensky velmi citlivá
- Lidé si to spojují s pojmem „spravedlnost“, citlivě reagují i na nepatrnou nespravedlnost v odměňování (vytváří se nevhodné sociální klima na pracovišti i v celé organizaci)
- Výše odměn jsou vesměs v utajení (v českých poměrech se je často nepodaří utajit)
- Především při mimořádných odměnách se stávají předmětem závidi, zloby a dlouhodobě vytvářejí konfliktní situace



# ODMĚŇOVÁNÍ

- Značnou chybou by byla naopak naprostá nivelizace odměňování
  - Manažeři by pro všechny pracovníky používali stejnou strukturu odměn (např. dle schématu „všem stejně, jenom jedné oblíbené blondýnce za její úsměv více“)
- Lidé srovnávají svoji práci s ostatními i v jiných firmách a i své odměny (v rámci regionu, státu...)
  - Tzv. vnitřní mzdový benchmarking (vnitřní poměrování) je standardním způsobem chování každého, typický projev ekonomického chování, jedna z hybných sil motivace pracovníků
- Mzdové šetření, srovnávání, hodnocení a stanovení odměn a ostatních motivačních nástrojů – nutnost pro manažery, aby se tím zabývali (na všech úrovních)

---

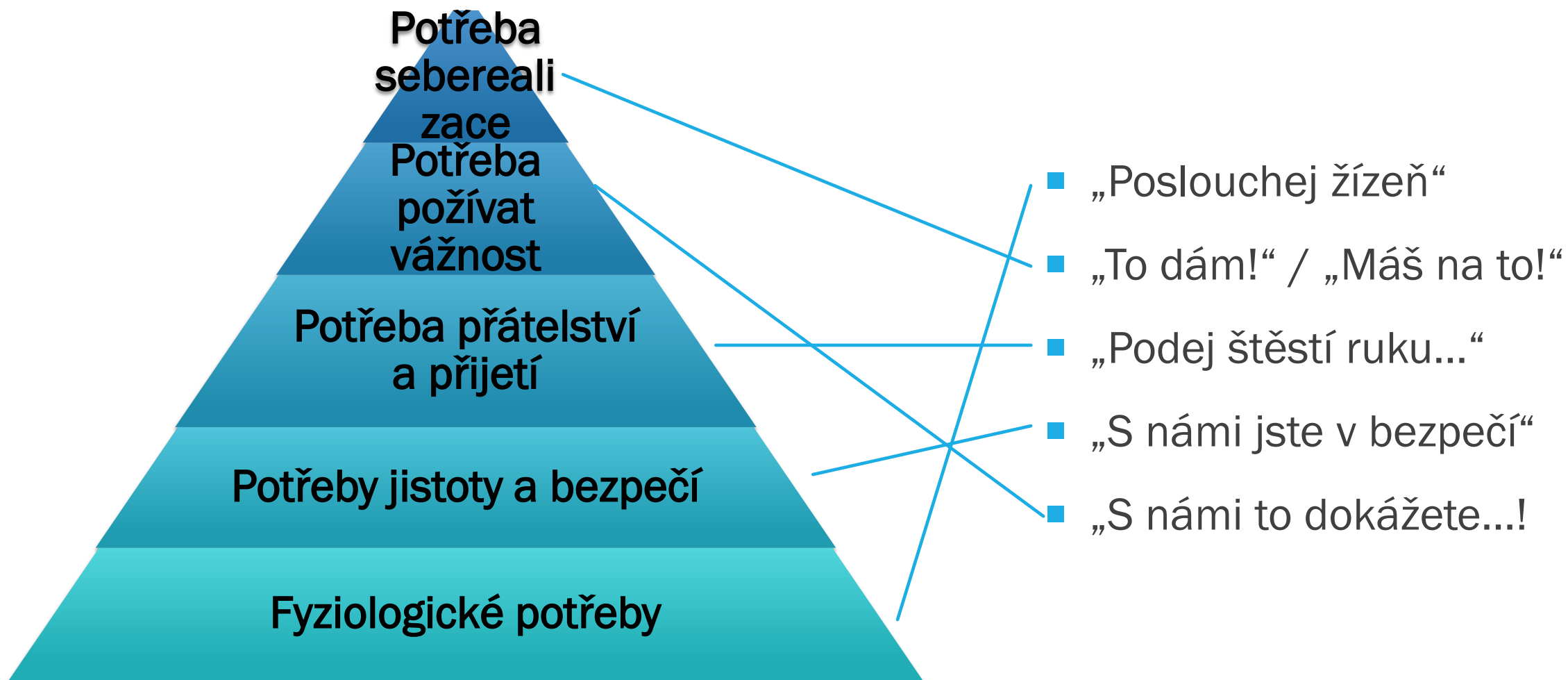
# **VYTVÁŘENÍ MOTIVACE A NASAZENÍ ODPOVÍDAJÍCÍCH MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ BY MĚLO BÝT TRVALOU ČINNOSTÍ MANAGEMENTU**



# PRVKY PSYCHOLOGIE PRÁCE V MECHANISMU MOTIVACE

- Vytvoření určitého motivačního systému pro objasnění důvodů pracovníkům proč mají pracovat je spíše záležitostí psychologie práce
- Sociálně – psychologické aspekty podléhají změnám
- Např. příliš úzká specializace – přináší psychologické problémy výkonným i řídicím pracovníkům, kdy postupující automatizace výroby vyřazuje z výrobního procesu a pracovních postupů četné profese
- Sociálně psychologické aspekty nabývají obrovskou úlohu v řízení a nalezení správného přístupu k motivaci různých lidí – spíše umění než technické dovednosti
- Trend nahrazování lidské práce stroji je neodvratný, v budoucnu řada profesí zanikne a řada pracovníků bude muset projít rekvalifikacemi a dalšími stupni vzdělání

## ÚKOL Č. 4 – PŘIŘAĎTE RŮZNÉ REKLAMY PODLE MASLOWOVY PYRAMIDY DO PŘÍSLUŠNÉ KATEGORIE



## NEDOSTATEČNÁ MOTIVACE – CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY:

- Pozdní příchody, dřívější odchody, časté žádosti o krátkodobé volno bez závažných důvodů
- Při neúspěchu či zavinění problému svalování viny na druhé
- Nedodržování přestávek, snaha o bezdůvodné získání co možná nejvíce volna a mimopracovního času
- Nedodržování určených termínů
- Neochota při žádosti o mimořádné úsilí
- Zanedbávání či zapomínání pokynů
- Nepřizpůsobování se požadavkům
- Negativní přístup k plnění mimořádných úkolů
- Neustálé stížnosti a upozorňování na problémy, které nemají pro zásadní chod organizace žádný význam

# CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE

- Pokud se častěji vyskytuje několik z nich (alespoň 3), je třeba to brát jako varovný signál + reagovat na situaci
- Zjistit, co způsobuje demotivaci
- Kroky, které budou pracovníka motivovat a zlepší tak současnou situaci kolektivu
- Zaměstnanec x pracovník ?
  - Zaměstnanec nemusí ještě nutně náležitě pracovat

# KREATIVITA MANAŽERA

- Jednou z požadovaných vlastností správného manažera je kreativita, tj. schopnost přinášet nová řešení, měnit a zlepšovat podmínky práce, přinášet technické a organizační novinky apod.
- Z tohoto pohledu rozeznáváme několik typů vedoucích pracovníků od vysoce kreativních až po zcela pasivní jedince
- Pořadí manažerů:
  - Vedoucí, kteří jsou sami nositeli vlastních, nových nápadů a řešení, vysoce kreativní lidé
  - Vedoucí, kteří sami nejsou kreativními lidmi, ale mají poznatky a hlavně sbírají poznatky z jiných organizací, z odborného tisku, návštěv na výstavách apod. a pak tyto cizí nové poznatky zavádějí ve vlastní organizaci
  - Vedoucí, kteří sami nejsou kreativními lidmi, ale poskytují prostor a podporují nápady a inovační řešení svých podřízených



# ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ





# ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- Patří spíše do kategorie operativních stupňů řízení
- Pro řešení jsou důležité tyto postupy:
  - Předcházení (prevence)
  - Eliminace, mírnění
  - Přeřazení konfliktních osob na jiné pracoviště
  - Řešení v mezích zákoníků práce v případě konfliktů většího rázu



# ÚKOLY NA PRACOVNÍM LISTU

- Úkol č. 4
- Úkol č. 5



# DOTAZY



# ZDROJE

- ZLÁMAL, J., BAČÍK, P., BELLOVÁ, J. *Management: Základy managementu*. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2020. 2. vyd. ISBN 978-80-7402-421-4.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-7014-034-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. 3. rozšířené vyd. 176 s. ISBN: 978-80-247-5872-5.