

MÍSTR

MANAŽER

MEZI DVĚMA

MLÝNSKÝMI KAMENY

aneb co by měl znát každý vedoucí



Jiří Halík

Všechna práva vyhrazena. Tato publikace a všechny její části jsou chráněny autorskými právy. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována, uložena v rešeršním systému nebo dále předávána, a to v jakékoli formě, jakýmkoliv způsobem, elektronicky, mechanicky, kopírováním, nahráváním apod., bez předchozího písemného souhlasu vydavatele. Osoba, která by učinila jakékoliv neoprávněné kroky v souvislosti s touto publikací, může být vystavena trestnímu stíhání a vymáhání náhrady za způsobenou újmu.

© Jiří Halík, 2016
Ilustrace © Tomáš Guth
© Nakladatelství ANAG, 2016
ISBN 978-80-7554-059-1

Obsah

Poděkování.....	6
1 Úvod.....	7
2 Hodnoty firmy, firemní kultura.....	9
3 Proč si zvolit profesi mistra a co od ní očekávat.....	16
4 Požadavky na dobrého mistra.....	20
5 Cíle.....	31
6 Zásady vedení lidí.....	44
7 Vzájemná otevřenost a informovanost.....	48
8 Time management – zvládání (svého) času.....	51
9 Sebezpoznání.....	68
10 Víra v sebe sama.....	71
11 Nejčastější manažerské chyby.....	74
12 Schopnost řídit sebe sama.....	77
13 Jak komunikovat s podřízenými i nadřízenými.....	83
14 Stres, konflikty – ovlivňující faktory.....	97
15 Šikana a mobbing.....	101
16 Mistr – psycholog amatér.....	106
17 Nenechte sebou manipulovat.....	110
18 Jak přesvědčit lidi, aby dělali, co chcete.....	117
19 Jak jednat s problémovými zaměstnanci.....	129
20 Typologie problémových osobností.....	136
21 Nechtějte se stát „firemní vrbou“.....	143
22 Autorita.....	145
23 Hodnocení podřízených.....	153

Obsah

24 Jak si vybrat podřízené	161
25 Jak motivovat a dát si pozor na demotivaci.....	162
26 Moderní metody vedení lidí – trenér, kouč a mentor.....	167
27 Styly vedení.....	169
28 Personální minimum mistra	175
29 Závěr.....	195
Použité zdroje	196

1 Úvod

Proč jsem se vlastně rozhodl napsat tuto knihu

Již více než 23 let působím jako lektor v oblasti vzdělávání, tuto činnost však neprovádím na plný úvazek. Převážnou část života jsem působil ve stavebnictví, a to postupně na pozicích přípraváře stavby, zástupce technického ředitele, provozního manažera a vedoucího divize. Své zkušenosti jsem vždy předával mladším kolegům, pokud o ně samozřejmě stáli, a tak jsem se dostal k lektorování.



Proč jsem si zvolil právě téma Mistr: manažer mezi dvěma mlýnskými kameny

Podle mých zkušeností je tato pozice velice často podceňována, a pokud ne přímo podceňována, tak určitě nedoceněna. Jedná se totiž o velice náročnou práci, při níž je na člověka vyvíjen tlak jak ze strany nadřízených, tak podřízených, kteří mají nejrůznější požadavky. Je to zkrátka práce s nejrůznějšími povahami lidí, která je někdy opravdu velice těžká.

Mistrům se však v mnoha firmách stále nedostává patřičného vzdělání. Neexistuje žádná (střední ani vysoká) škola, která by je na tuto pozici dokázala připravit.

Na seminářích, které jsou jim určeny, pokládají nejrůznější otázky vztahující se k jejich práci, ale bohužel, vzhledem k tomu, že jsou semináře

Způsob stanovení cílů si lze demonstrovat i na příkladu z oblasti sportu. Nastupují proti sobě dva fotbalové týmy, přičemž:

- ✓ každý tým chce vyhrát – to je jejich **cíl**,
- ✓ každý k tomu zvolí vlastní cestu – to je jejich **strategie**.

U vyrovnaných soupeřů zvítězí většinou ten, který si víc věří, jde za svým cílem a dokáže disciplinovaně pracovat po celou dobu zápasu, ale i zdravě zarisovat a ve správnou chvíli okamžiku zaimprovizovat. K tomu potřebuje také alespoň trochu sportovního štěstí. Někdy se však i remíza – v praxi kompromis – rovná vítězství nebo porážce. Vše záleží na momentální situaci a úhlu pohledu.

V praxi to znamená, že stanoveného cíle nedosáhnete, budete-li zahleděni jen sami do sebe a budete k sobě nekritičtí.

Vaším soupeřem je vaše konkurence, kolegové, nadřízení, podřízení, a pokud máte v pracovní náplni (např. obchodní zástupce) jednání s lidmi i mimo firmu, jsou to i tito lidé. Ti všichni ovlivňují, ať už pozitivně, nebo negativně, dosažení vašich cílů.

Cíle si stanovujte postupně.

„Mnoho myslivců – zajícova smrt“.

Pokud po rozlosování fotbalové ligy bude trenér a jeho tým myslet na všechny soupeře, nebudou schopni dosáhnout výrazných výsledků. Trenér a tým, který bude postupovat od jednoho soupeře ke druhému a stanovovat si postupné cíle, jsou na nejlepší cestě k získání titulu. Každý nový soupeř si žádá jiný přístup, jinou strategii. **Cíl** je však přitom stále stejný – **vítězství**.

Nyní si tedy ještě jednou shrneme, jak je to s cílem a jeho dosažením.

Cíl je úkol, který máte splnit v daném časovém horizontu.

Musí být hmatatelný, takový, na který si můžete takřka sáhnout, současně však při jeho stanovení musíte vzít v úvahu realnost daného cíle v daném čase. Pokud si stanovíte **nereálný cíl**, o kterém už dopředu víte, že jej nemůžete dosáhnout, **hazardujete se svou důvěryhodností**. Na druhé straně, pokud si budete stanovovat **malé cíle**, nikdy **nedosáhnete**

Co lze z informace „vypustit“?

Instrukce ředitele náměstkovi

Zítra v 10.00 hod. bude zatmění slunce, tedy něco, co se každý den nevidí. Ať pracovníci nastoupí v pracovním oděvu na dvůr. Při pozorování tohoto řídkého jevu podám příslušný výklad. Bude-li pršet, nebude nic vidět a v tom případě půjdeme do zasedací místnosti.

Instrukce náměstkyně vedoucímu provozu

Na pokyn ředitele bude zítra v 10.00 hod. zatmění slunce. Bude-li pršet, nebude to možné na dvoře v pracovním oděvu vidět. V tom případě se provede zatmění slunce v zasedací místnosti, tedy něco, co se každý den nevidí.

Instrukce vedoucího provozu mistrovi

Na pokyn ředitele závodu dojde zítra v 10.00 hod. v pracovním oděvu ke zmizení slunce v zasedací síni. Ředitel dá pokyn, má-li pršet, což se každý den nevidí.

Instrukce mistra parťákovi

Bude-li zítra pršet v zasedací síni, což se každý den nevidí, zmizí v 10.00 hod. ředitel v pracovním oděvu.

Instrukce parťáka směrem k dělníkům

Zítra v 10.00 hod. zmizí náš ředitel. Škoda, že se to nedá vidět každý den.⁵⁾

Souvislosti:

- ✓ Větší důvěra zajišťuje větší otevřenost a větší otevřenost plodí větší vzájemnou důvěru.
- ✓ Umění dobře a včas se rozhodnout je mimo jiné závislé i na rychlosti a objektivních informacích.
- ✓ Vzájemná důvěra je závislá na vzájemné otevřenosti a předávání pravdivých a hodnotných informací.

Pomocníci a zloději času

Na základě vlastních zkušeností jsem sestavil následující seznam pomocníků a zlodějů času.

Telefon



V dnešní době je patrně zbytečné hovořit o pevné lince, protože většina lidí, jež vás budou chtít zastihnout, použije mobilní telefon. Výhodou pro vás je, že poznáte, kdo vám volá, a na základě toho se rozhodnete, zda hovor přijmete, či nikoliv, to však nemění nic na tom, že někdo telefonátem přerušil váš myšlenkový pochod a práci. Můžete si telefon samozřejmě vypnout a využít hlasové schránky, často však nastane situace, kdy čekáte na nějaký důležitý hovor a není vhodné jej úplně vypnout. Práce, kterou byste v klidu dělali třeba čtyři hodiny, vám nakonec může zabrat mnohem více času, protože jeden telefonující se chce bavit o tom, jiný zase o onom a práce vám utíká pod rukama.

Bez telefonů – v dnešní době hlavně těch mobilních – si však mnozí manažeři nedovedou svou práci už ani představit.

Telefon je totiž také skvělým pomocníkem, který nám pomáhá:

- ✓ sjednávat schůzky,
- ✓ omluvit se z jednání při nenadálých okolnostech,
- ✓ uzavřít nějaký obchod,
- ✓ doladit detaily smlouvy,
- ✓ připojit se na služební cestě na internet,
- ✓ odesílat zprávy,
- ✓ v případě potřeby pořídít fotografie
- ✓ atd...

E-mail



Ráno přijdete do práce, zapnete počítač a zjistíte, že vám ve schránce opět přibyla hromada e-mailů. Ty nevyžádané

12 Schopnost řídit sebe sama

Je velmi důležité umět řídit sami sebe, neboť se od toho odvíjí další okolnosti. Tato schopnost představuje umění:

- ✓ vytyčovat si (správné) cíle,
- ✓ plánovat svou pracovní činnost s ohledem na její priority,
- ✓ kontrolovat výsledky práce,
- ✓ soustředit se na to, co je podstatné,
- ✓ nevynakládat zbytečné úsilí na řešení zbytečností,
- ✓ neodkládat důležité úkoly,
- ✓ nebránit se obtížným rozhodnutím,
- ✓ nezaměňovat činnosti a výsledky,
- ✓ jasně a srozumitelně se vyjadřovat,
- ✓ neztrácet energii a dosahovat stanovených cílů,
- ✓ objektivně hodnotit své schopnosti a věnovat pozornost jejich dalšímu rozvoji.

Pokud toto všechno zvládnete, máte našlápnuto k tomu, abyste své kolegy vedli správně.

Důležitá je však také „**sebe prezentace**“. Všude se setkáváte s lidmi, přičemž vy hodnotíte je a oni hodnotí vás. Charisma vám je dané a nelze se mu „naučit“, umění správné sebe prezentace si však osvojit lze.

Musíte být především sami sebou a mít důvěru v sebe sama, kterou si vybudujete především na základě svých znalostí, schopností a zkušeností. Musí za vás hovořit vaše výsledky. Stylizaci do jiné role totiž lidé rychle odhalí a vaše obliba u nich potom rapidně klesá. A čím se vyznačují oblíbení lidé? Jsou emocionálně vělní, věcní, nevyhýbají se řešení konfliktů, umí se vcítit do problémů druhých, ale nechávají jim volný prostor.

Doporučení: Naučte se porozumět neverbální komunikaci. Některé zdroje uvádějí, že se neverbální komunikace podílí na ovlivnění protějšku v průběhu komunikace až z 93 %.

Nevěříte? Potom si přečtěte tento příklad:

Zptáte se podřízeného, zda splnil úkol, který jste mu zadali. Dostane se vám kladné odpovědi, ale pokud budete umět dobře „číst“ projevy neverbální komunikace, všimnete si, že např. zčervenal, začal si mnout ruce, rukou si zakryl ústa atd. a zjistíte tak, že vám lže.

Několik příkladů projevů řeči těla:

- ✓ „Couvání“ – narušení intimní zóny, nepříjemná blízkost
- ✓ Krok dopředu – projev vstřícnosti nebo příprava na atak
- ✓ Zapínání šatů – upozornění na udržování odstupu
- ✓ Uhlazování oděvu – flirtování, upoutávání pozornosti, vyvolávání zájmu
- ✓ Hra s knoflíky – důležitost vlastní osoby, důraz kladený na ego
- ✓ Hra s řetízkem či prstenem – nejistota, snaha o vysvobození se
- ✓ Dotýkání se předmětů – zvědavost, hledání sebe sama
- ✓ Čmárání tužkou – duševní nepřítomnost, nesoustředěnost, apatie
- ✓ Ruce zkřížené na prsou – získávání času
- ✓ Ruce založené za hlavou – spokojenost se sebou samým nebo výzva k nezávazné konverzaci
- ✓ Pomalé mnutí rukou – hloubání, nejistota, zaraženost
- ✓ Rychlé mnutí rukou – vyjádření příjemných pocitů
- ✓ Okusování nehtů – zaraženost nebo koncentrace
- ✓ Uhlazování účesu (u ženy) – ješitnost, domýšlivost, sebeuspokojení
- ✓ Projíždění vlasů prsty (u muže) – odpor, antipatie, beznaděj¹³⁾

- **Sugestivní otázky** – mají za cíl ovlivnit našeho partnera v jeho stanovisku. Používáme je, pokud chceme, aby partner souhlasil s naším názorem, ovšem jen střídmě, protože by je někdo mohl brát jako útok na svou osobu.
- **Řečnické otázky** – nevyžadují odpověď. Položíme otázku a vzápětí si na ni odpovíme sami. Tento typ otázek má za úkol podnítit zájem o určitý problém, výrobek atd., a to tím, že otázku položíme, jako bychom ji vložili do úst tomu druhému, a současně na ni sami odpovíme tak, jak se nám hodí. Jedná se o velmi elegantní řešení, avšak i zde platí, že všeho s mírou.¹⁵⁾

Asertivní komunikační techniky

Asertivní komunikační techniky nebo asertivní komunikační dovednosti jsou způsoby mezilidské komunikace, které nejsou ani agresivní, ani pasivní. Jako dovednost potom označujeme schopnost použít danou komunikační techniku v příslušné situaci.

Chcete umět prosadit svůj vlastní názor? Chcete, aby vám okolí naslouchalo? Nechcete sebou nechat manipulovat? Naučte se chovat asertivně. Pomůže vám k tomu zvládnutí asertivních komunikačních technik, které rozeberu níže.



Základní asertivní techniky

Technika pokažené gramofonové desky – principem této základní asertivní techniky je vytrvalé opakování toho, čeho chceme dosáhnout, aniž bychom začali být naštvaní, rozčilení či hluční.¹⁶⁾

10 asertivních práv člověka

1. Právo sami posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně zodpovědní.
2. Právo neposkytovat žádné výmluvy ani omluvy vysvětlující své chování.
3. Právo sami posoudit, nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů ostatních lidí.
4. Právo změnit názor.
5. Právo dělat chyby.
6. Právo říct „já nevím“.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli a mínění jiných.
8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Právo říct „já ti nerozumím“.
10. Právo říct „je mi to jedno“.²²⁾

Zpětná vazba

Chcete-li, aby vám fungovala komunikace zejména v oblasti zadávání úkolů, příkazů, vytýkání a informací, ať již mezi vámi a vaším nadřízeným či vámi a vašimi podřízenými, je nezbytně nutné, aby fungovala zpětná vazba. Zpětná vazba musí být poskytnuta stejně dobře, jako vlastní komunikace.

Příklady zpětná vazby:

Uložíte panu N. úkol a na závěr se zeptáte:

Nesprávná alternativa:

„Pane N., rozuměl jste mému sdělení?“ Pan N. odpoví „Rozuměl“.

Ano, je to zpětná vazba, ale kde máte jistotu, že pan N. nejen rozuměl, ale hlavně pochopil a správně si vše vysvětlil? NIKDE.

Správná alternativa:

Pan N. odpoví „Rozuměl.“, načež vám to, co je předmětem vašeho sdělení, převypráví, aby vám dokázal, že skutečně ví, o čem je řeč a co má dělat.

Proč? Abyste se do budoucna vyhnuli nedorozumění a měli jistotu, že došlo k pochopení na obou stranách.

24. Jeho slovní projev zní logicky, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.
25. Dává dary, snaží se zalíbit, lichotí a nečekaně projevuje drobné úsluhy.
26. V jeho přítomnosti se ostatní cítí nepříjemně a nesvobodně.
27. Jde naprosto důsledně za svým cílem, ovšem na úkor druhých.
28. Přiměje oběť k jednání, kterého by se z vlastní vůle nejspíše nedopustila.
29. Lidé, kteří ho znají, o něm hovoří i tehdy, když není přítomen.²⁸⁾

Devět typů manipulátorů podle Everetta L. Shostroma

Druhů manipulátorů je mnoho, my si však uvedeme základní typy, s nimiž se můžeme setkat.

Diktátor



Tak jsem to řekl a tak to bude. Svoje názory můžete psát na papír, ale mě nezajímají. Rovnou je házejte do koše.“ Je mistrem v manipulování, ví, jak oslovit dav a využít „davové šílenství“, je autoritativní, ale jeho autorita bývá spíše vynucená strachem těch, na které má vliv. Slova „prosím“ a „děkuji“ v jeho slovníku naprosto chybí. Je mu cizí i sociální cítení. City jsou podle něj jen pro zbabělce a pro všechny platí jen to, co si myslí on. Ohání se demokracií, ale ta končí tam, kde si někdo dovolí mít jiný názor než on. Žije z tradic: „Naši předkové to tak dělali a fungovalo to.“ Odvolává se na autoritu a má pocit vlastní velikosti.

Chudáček



„Moc mě to mrzí, pomohl bych ti moc rád, ale podívej se, kolik mám práce.“ Snaží se v lidech vyvolat pocit lítosti nad jeho osudem, cítí se nedoceněný. Ve své podstatě se jedná o méně schopného člověka, který svou neschopnost umí sofistikovaně zakrýt averzí něco udělat. Vyžívá se v pocitech sebelítosti a sebeobviňování. Vrcholu sebeuspokojení dosáhne, když mu okolí projeví lítost.

Počtář



„Vzpomínáš, jak jsem ti posledně pomohl, když jsi potřeboval?“ Pokud pomáhá, umí si vypočítat, že se mu to jednou bude hodit, že se mu to vrátí. Umí si vyhodnotit pro a proti, co mu daná situace přinese a naopak vezme. Je zahleděný sám do sebe a to, že poškodí ostatní, má zakomponováno ve svém vzorci chování. Ocitne-li se v situaci, která mu nevyhovuje, velmi rychle a pragmaticky si spočítá výhody a nevýhody a v případě potřeby se stane neviditelným, nebo naopak velmi výrazným.

Břečťan



„Bez vás to nejsem schopný zvládnout.“ To je krédo, kterým se řídí tento typ manipulátora. Využívá citového vydírání. On neumí žít v symbióze s ostatními, on na ostatních parazituje. Je to hypochondr, neustále se pozoruje, a jakmile se v jeho okolí vyskytne nemocný člověk, hned má tu stejnou nemoc. Chce být litován a svým chováním se velmi podobá „chudáčkovi“.

Drsňák



„Pořádek je jen pro hlupáky.“ Je to hrubián a neurvalec, takový parní válec v lidské podobě. Kdo se mu nepodřídí, toho převálcuje. Pravda je jenom jedna, a to ta jeho. Nedosáhne-li svého tvrdým jednáním, bez problémů se uchýlí k nadávkám a vyhrůžkám. Co neumí prosadit slušným způsobem, to si „vyřve“. Okolí se mu snaží vyhýbat, protože setkání s ním je všem nepřijemné.

Obětavec



„Mně nevadí, že nad tím strávím celou noc, ale raději si to udělám sám. Co bych pro vás neudělal.“ Tuto roli nejčastě-

18 Jak přesvědčit lidi, aby dělali, co chcete

Aniž bychom si to mnohdy uvědomovali, rozhodujeme se několikrát za den. Někdy jsou to drobnosti, jindy věci zásadní. To, jak je to rozhodování důležité, však vždy záleží na úhlu pohledu. To, co je pro někoho velký problém, může být pro jiného „plochá historka okresního formátu“. Ale rozhodování patří k životu a práce je také život.

Buridanův osel

Buridanův osel vyjadřuje lidskou nerozhodnost. Osel se rozhoduje mezi dvěma stejně velkými a kvalitními kupkami sena, a protože se není schopen rozhodnout, ze které kupky sena si má vzít, zemře hladu.³⁰⁾



Rozhodování je vždy proces, kdy záleží nejen na množství informací, které máte k dispozici, ale i na úhlu pohledu, z něhož věc posuzujete. Abyste tedy při vedení lidí nebyli zaskočeni, je zapotřebí tam, kde to okolnosti vyžadují, mít připraven nejen plán A, ale i plán B. Zásadní otázkou v tomto případě je, zda chcete být **manažer**, nebo **lídr**. Jaký je mezi nimi rozdíl?

5. Dvaatřicetiletý muž, čerstvě ženatý, čekají první dítě, skvělý pracant, váš zástupce, potenciální mistr – u firmy pracuje 5 let.

- ✓ Koho propustíte?
- ✓ Můžete propustit i sebe.
- ✓ Jak to tomu danému člověku zdůvodníte? Zkuste si sami pro sebe říci, jak to dotyčnému sdělíte.
- ✓ Jak se se svým rozhodnutím vyrovnáte?

Skutečný příběh

Pokud byste si chtěli ťukat na čelo, že jedna z možností je propustit sám sebe, tak vám mohu říci, že jsem takovou situaci skutečně zažil u své kolegyně, vedoucí mzdové účtárny s deseti podřízenými (jeden muž, devět žen, od svobodných, vdaných až po matky samoživitelky).

Tato kolegyně byla schopná a velmi erudovaná vedoucí, byla oblíbená a spravedlivá. V té době jí kolem bylo kolem 50 let, takže věděla, že bude mít s hledáním práce na začátku 21. století docela problém. Lidí, jako je ona, je na vedoucích pozicích jako šafránu. Její nadřízení z jejího rozhodnutí „propustit samu sebe“ byli v šoku.

Co jí k tomu vedlo? Jak sama řekla: „Neměla jsem to srdce kohokoliv propustit. Pracuji s nimi už hodně dlouho a žádný zásadní problém jsem s nikým z těchto lidí nemusela řešit.“

Vše však naštěstí skončilo happy endem. Když se totiž spolupracující firmy dozvěděly, že je kolegyně volná, dostala hned tři nabídky, protože všichni věděli, jaké má kvality. Něco takového je však na dnešním trhu práce bohužel spíše výjimka.

A co když vám chce dát výpověď pracovník, na kterém vám záleží a s nímž jste velmi spokojeni? Jak budete postupovat, abyste jej přesvědčili, aby své rozhodnutí ještě přehodnotil?

Příklad:

Jednou za vámi přijde podřízený, říkejme mu třeba Karel, a sdělí vám: „Mistře, chci dát výpověď.“ To jste tedy vůbec nečekali. Karel totiž patří mezi nejlepší a nejspolehlivější pracovníky, takže vás jeho rozhodnutí skutečně šokuje. Karel navíc není z těch, kteří by „výhrůžkou“ výpovědi chtěli získat lepší plat, lepší pracovní podmínky nebo vydírali. Jak tedy postupovat, pokud o takového zaměstnance nechcete přijít? Především je nutné si zachovat chladnou hlavu. Vaše reakce by měla být následující: „Karle, zaskočil jste mne, ale tady na dílně to nebudeme řešit.“

Protože potřebujete získat čas, pozvěte si Karla k sobě do kanceláře. Hlavně „v této fázi“ nechodte za svým nadřízeným, abyste mu ještě zatepla tuto novinku sdělili. Ničeho tak stejně nedosáhnete, jen se možná dočkáte uštěpačných poznámek a narážek typu: „Prosit se ho nebudeme, když u nás nechce pracovat, ať si jde.“

Ve stanovený čas se potom sejděte s Karlem. Jednání s ním určitě nezačínajte výčitkami typu: „Proč mi to děláte? Jste nevděčný a měl byste myslet na to, že jsem vám pomohl, když jste byl bez práce, a vy jste byl za toto místo moc rád.“ Takto opravdu ne! Doba nevolnictví našťástí dávno pominula a každý člověk má nyní právo se rozhodovat svobodně. Takovou reakcí ho pouze utvrdíte v tom, že jeho rozhodnutí odejít bylo správné. A vy přeci chcete, aby zůstal. Váš rozhovor by proto měl mít přibližně následující scénář:

1. Nabídněte mu židli, případně kávu.
2. Již znovu neopakujte, že vás zaskočil. To už slyšel.
3. Vybídněte ho k tomu, aby vám sdělil důvody, které ho k rozhodnutí odejít po tolika letech z firmy vedou, a také to, ke kterému datu hodlá podat výpověď. Upřímně mu řekněte, že vzhledem k jeho kvalitám a potřebám firmy není možné, abyste akceptoval výpověď dohodu. Tím získáte další čas a prostor.
4. Kladejte otevřené otázky, ne sugestivní. Chcete přeci znát pravdu a ne to, co chcete slyšet.

A co se od něj můžete dozvědět?

„Víte mistře, pracuji ve firmě už 15 let, což je dost dlouhá doba. Nemůžu si stěžovat na špatné zacházení ani pracovní podmínky, ale zkrátka, abych to neprotahoval, dostal jsem nabídku od jedné firmy, zatím nechci říkat jaké. Pracuje tam kamarád, který zařídil, že mě tam vezmou.“

5. Vyslechli jste jeho důvody a nyní přijde vaše chvíle. Rozhovor by se měl odvíjet přibližně v následujícím duchu.

Mistr: „Karle, ale já bych o váš nerad přišel. Rád bych podnikl kroky k tomu, abych vás tu udržel, a proto potřebuji vědět víc o podmínkách, které vám nová firma nabízí.“

Pro předcházení konfliktnímu chování je třeba:

- ✓ stanovit jasná pravidla a dodržovat firemní kulturu, příp. firemní kodex – důslednost,
- ✓ soustředit se na mezilidské vztahy a podporovat je vlastním přístupem,
- ✓ cíleně a správně zaměstnance motivovat,
- ✓ nejen poslouchat, ale hlavně naslouchat, pozorovat a vyhodnocovat neverbální komunikaci,
- ✓ věnovat patřičnou pozornost pracovnímu prostředí, předcházet stresovým situacím, např. včasným zadáváním úkolů, a dbát na to, aby byli pracovníci přiměřeně pracovním vytížení,
- ✓ nepřehlížet a netolerovat nevhodné chování,
- ✓ individuálně zaměstnance motivovat a dosáhnout tak lepších výsledků.

Pokud nepomáhá krátké upozornění na nevhodné a problematické chování, musí přijít na řadu vyšší stupeň.

Disciplinární zásah:

- **ústní varování** – pokud se jedná o méně závažný nebo první přestupek,
- **písemné varování** – při opakovaném přestupku, případně přestupku závažnějším.

Vždy je třeba postupovat v souladu s personálním oddělením, případně právníkem, a vše je nutné řešit okamžitě (v první fázi je nezbytně nutné zajistit veškerá fakta, jednat nestranně). Musíte si také udržet respekt.

Při osobním pohovoru je nutné zachovat následující postup:

- ✓ zdůraznění dopadu jednání zaměstnance na organizaci,
- ✓ upřesnění, jaké změny v chování pracovníka jsou požadovány, a také stanovení důsledků, které budou následovat v případě neplnění požadavků, bude-li nepřijatelné chování pokračovat,
- ✓ termín, dokdy musí být náprava ze strany zaměstnance realizována,
- ✓ pravidla kontroly.

Sebezpoznání – jaký jsem?

Z nabídky si vyberte 10 otázek a odpovězte na ně.

1. Jaké spřádám myšlenky?
2. Co je nad moje chápání?
3. Čeho se děším?
4. Kdo nebo co je středem mé pozornosti?
5. Kdy jsem byl zoufalý?
6. Kdy se nestačím divit?
7. Co se u mě naprosto májí účinkem?
8. Čím opovrhují?
9. V jakých situacích si o sobě moc myslím?
10. Co není mým šálkem čaje?
11. Kdy mi není do smíchu?
12. Co mi nevoní?
13. Čeho mám plné „kecky“?
14. Na kom nebo čem lpím?
15. Na kom visím a kdo visí na mně?
16. Kdy se chovám namyšleně?
17. Koho mám „na háku“?
18. Z čeho mám husí kůže?
19. Co mě trápí?
20. Před kým se klaním?
21. Komu vždy otevřu své srdce?
22. Co mi opravdu nejde?
23. Na koho se mohu vždy spolehnout?
24. Na kom mi hodně záleží?
25. Od koho si nenechám nic líbit?
26. Kdy mám svíravý pocit u srdce?
27. Co mi udělá radost?

na obranu hodnoceného. Někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí a v neposlední řadě je třeba si uvědomit vlastní omezení, vlastní hranice.

Jednou se na mě obrátil vedoucí mistr jedné velké firmy. Nebyl pro něj problém hodnotit techniky, ale na základě čeho mají hodnotit lidi pracující na pásové výrobě? Na jeho popud jsem tedy vypracoval následující 16bodový seznam kritérií.

Hodnotící kritéria zaměstnance pracujícího na dílně

1. Dochvilnost – dodržování pracovní doby.
2. Přístup k práci – soustředěnost vs. nesoustředěnost.
3. Chybovost – zmetkovitost.
4. Podíl na atmosféře na dílně.
5. Zvládnání osobního stresu.
6. Přijímání firemních cílů.
7. Plnění zadaných úkolů – jejich přijímání.
8. Vstřícnost – ochota vyhovět v případě potřeby přesčasů, zaskočení za kolegy atd.
9. Schopnost koordinace.
10. Poctivost.
11. Loajalita.
12. Šetrné chování k majetku firmy a zařízení, které je při práci využíváno.
13. Nekuřáctví.
14. Drogová abstinence.
15. Dodržování patřičných nařízení.
16. Úrazovost.³⁸⁾

Nepodceňujte hodnocení lidí. Jsou totiž to nejcennější, co firma má.

Zásady hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor má svá pravidla, která je třeba respektovat. Hodnocení není jen úkol, který je potřeba splnit, ale má mít také motivační význam.

1. **Hodnotící i hodnocený by měli přijít na pohovor připraveni.** Hodnotitel se připraví na hodnocení tak, že si připraví veškeré relevantní podklady o každém hodnoceném pracovníkovi. Má-li se připravit za městnanec, je nezbytně nutné, aby termín hodnotícího pohovoru znal včas, minimálně týden předem.
2. **K dispozici musí být odpovídající prostory, ve kterých se musí obě straně cítit dobře.** V průběhu pohovoru mají obě strany vypnuté telefony a zajistí, aby nebyli rušeni. Vedoucí také požádá svou asistentku, aby mu po dobu tohoto pohovoru nepřepojovala žádné telefony.
3. **Hodnotitel musí navodit objektivní atmosféru.** Tímto krokem hodnotitel zajistí navození profesionální pracovní atmosféry. Hodnocený musí být přesvědčen o tom, že proti němu hodnotitel není zaujatý.
4. **Čím začít?** Hodnotitel se zeptá hodnoceného na jeho celkovou spokojenost s prací, čímž mu „rozváže ústa“ a navodí žádoucí atmosféru.
5. **Každý pracovní pohovor je zahájen pozitivním hodnocením.** Hodnotitel pozitivně zhodnotí úspěchy hodnoceného a pokusí se zjistit, zda je zaměstnanec se svou prací spokojen a považuje ji za bezproblémovou, či naopak.
6. **Následně hodnotitel přechází k případným pracovním výtkám.** Pokud by bylo zvoleno obrácené pořadí, mohlo by to u hodnoceného vyvolat negativní reakce a ztížit průběh celého pohovoru.
7. **Hodnotitel se nesmí řídit domněnkami, ale uvádět jasná fakta.** Pokud nebude mít hodnotitel pádné argumenty, co se týče výtek, může se hodnocení změnit v nepříjemný rozhovor nebo se přímo „blokne“. Na kritiku musí být tedy hodnotitel řádně připraven.
8. **Je nežádoucí hodnotit člověka stylem „váš přístup není optimální“, ale posuzovat jeho konkrétní pracovní výsledky,** např. „V květnu jste nedodržel termín odevzdání úkolu.“ Soustředěním na výsledky se vyhnete tomu, že se hodnocení zvrhne v dohadování.
9. **Nehovejte se k zaměstnancům jako jejich rodiče** ani se nesnažte o přístup učitele. Vždy s nimi jednejte jako rovný s rovným.

pochválit zapomene. Vystavuje se tím spekulacím o nadržování a také se může zasloužit o rozbroje mezi zaměstnanci.³⁹⁾

Závěrečná doporučení týkající se motivace – co je dobré si zapamatovat

- ✓ Dobrý šéf je takový šéf, který umí poradit, nenechá své zaměstnance na holičkách a umí se za ně „rvát“. Vládne přirozenou autoritou a je pro své podřízené příkladem. Nebrání jim v profesním růstu, naopak je podporuje a nebojí se o svou židli. Je dobrým psychologem, umí motivovat, dostane z každého maximum a „jeho lidé“ mu toto maximum rádi a ochotně vrátí.
- ✓ Buduje u lidí sebevědomí a sebedůvěru.
- ✓ Pomáhá svým lidem najít rezervy, které chtějí dohnat, a probouzí v nich touhu po úspěchu.
- ✓ Dobrý šéf je empatický a umí lidem dobře poradit.
- ✓ Správný šéf lidi jen neposlouchá, on jim naslouchá a má pro ně pochopení.
- ✓ Umí vytvořit atmosféru důvěry nejen v sebe samého, ale i mezi členy týmu.
- ✓ Dobrý šéf motivuje jedince, z nichž je posléze tvořen efektivní tým kvalitních pracovníků. Hlavním cílem dobrého šéfa je stmelení tohoto kolektivu, jemuž dodává podporu a rozvíjí jej.
- ✓ Jeho hlavním posláním je „vychovat“ svého nástupce, příp. dalšího dobrého šéfa.

Dobrý motivační program by měl rovněž obsahovat analýzu, jak manažeři vedou lidi – zda je zvolený styl vedení přínosem pro lidi a pro společnost. Pokud dojdete k názoru, že ne, udělejte změnu, na kterou se však dobře připravte. Nejde vše změnit během jednoho dne, tak to nefunguje. Vše je nutné důkladně připravit, přičemž by příprava měla být delší než vlastní realizace. Jen tak se totiž mohou výsledky dostavit v daném časovém horizontu.

Protektivní styl vedení

Manažer, který nevěří, že jsou jeho podřízení schopní pracovníci, se nazývá protektivní manažer. Na rozdíl od direktivního manažera však touží po tom, aby ho jeho podřízení milovali. Záleží mu na tom, jak vychází s lidmi.

Cílem jeho snažení je:

- ✓ orientace na lidi,
- ✓ nepřetěžování zaměstnanců,
- ✓ cítí se zodpovědný za všechny lidi,
- ✓ naučit lidi, že za ním mohou přijít s nedodělanou prací a on ji za ně dodělá,
- ✓ práce za druhé, protože se bojí, aby si za ním lidé nechodili stěžovat na nadměrné pracovní vytížení.

Reakce podřízených a důsledky jednání protektivního manažera:

- ✓ rychle si zvyknou a z pohodlní,
- ✓ volí cestu nejmenšího odporu; když si neví rady, ani nad tím nepřemýšlí a rovnou svou práci převedou na šéfa, ten to za ně přeci vyřeší,
- ✓ ustrnou ve vývoji a odnaučí se nechat vést a plnit úkoly,
- ✓ jejich pracovní morálka upadá a následně klesá i jejich výkonnost,
- ✓ reakce nadřízených na sebe však nedá dlouho čekat; manažer je odvolán, na jeho místo přichází člověk „z venku“ a podřízeným začínají krušné časy. Přizpůsobí se pouze ti, které jejich práce baví, jiní opět odejdou hledat takového šéfa, který bude pracovat za ně.

Liberální styl vedení

Manažer podporující aktivity svých podřízených, který věří v jejich profesionalitu a na prvním místě jsou u něj lidé, je liberální manažer. Jeho stylu vedení se také říká vedení bez vedení, neboť:

- ✓ nekontroluje, protože slepě důvěřuje,
- ✓ si lidi idealizuje, myslí si, že všichni jsou jako on a budou bezproblémově plnit zadané úkoly.

Vybraná ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Pozn.: Znění zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, je uvedeno s účinností od 1. ledna 2017. Vzhledem k očekávané a prozatím neschválené novele zákoníku práce, která by měla nabýt účinnosti 1. července 2017, však čtenáře upozorňujeme, aby brali v potaz případné legislativní změny, které nastanou, a vždy se řídili platným zněním zákona.

Zkušební doba

§ 35

Zkušební doba

- (1) Je-li sjednána zkušební doba, nesmí být delší než
- a) 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru (§ 36),
 - b) 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru (§ 36) u vedoucího zaměstnance.
- (2) Zkušební dobu je možné sjednat rovněž v souvislosti se jmenováním na vedoucí pracovní místo (§ 33 odst. 3).
- (3) Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, nebo v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.
- (4) Sjednaná zkušební doba nesmí být dodatečně prodlužována. O dobu celodenních překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, a o dobu celodenní dovolené se však zkušební doba prodlužuje.
- (5) Zkušební doba nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.
- (6) Zkušební doba musí být sjednána písemně.

Převedení na jinou práci

§ 41

Převedení na jinou práci

- (1) Zaměstnavatel je povinen převést zaměstnance na jinou práci,
- a) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb

(2) Poměrná část dovolené činí za každý celý kalendářní měsíc nepřetržitého trvání téhož pracovního poměru jednu dvanáctinu dovolené za kalendářní rok.

(3) Poměrná část dovolené přísluší v délce jedné dvanáctiny též za kalendářní měsíc, v němž zaměstnanec změnil zaměstnání, pokud skončení pracovního poměru u dosavadního zaměstnavatele a vznik pracovního poměru u nového zaměstnavatele na sebe bezprostředně navazují; zaměstnanci přísluší v takovém případě poměrná část dovolené od nového zaměstnavatele.

(4) Byl-li zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce, je povinna mu dovolenou nebo její část poskytnout právnická nebo fyzická osoba, pro kterou je uvolněný zaměstnanec činný; tato právnická nebo fyzická osoba je povinna mu poskytnout též tu část dovolené, kterou nevyčerpal před uvolněním. Nevyčerpal-li zaměstnanec dovolenou před uplynutím doby uvolnění, je povinen mu ji poskytnout uvolňující zaměstnavatel. Splnění podmínek pro vznik práva na dovolenou se přitom posuzuje vcelku za dobu před i po uvolnění.

§ 213 odst. 1 a 2

(1) Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce.

(2) Dovolená zaměstnanců zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 činí 5 týdnů v kalendářním roce.

§ 214

Zaměstnanci, jemuž nevzniklo právo na dovolenou za kalendářní rok ani na její poměrnou část, protože nekonal v kalendářním roce u téhož zaměstnavatele práci alespoň 60 dnů, přísluší dovolená za odpracované dny v délce jedné dvanáctiny dovolené za kalendářní rok za každých 21 odpracovaných dnů v příslušném kalendářním roce. Ustanovení § 212 odst. 1 věty druhé platí i zde.

§ 217

(1) Dobu čerpání dovolené je povinen zaměstnavatel určit podle písemného rozvrhu čerpání dovolené vydaného s předchozím souhlasem odborové organizace a rady zaměstnanců tak, aby dovolená mohla být vyčerpána zpravidla vcelku a do konce kalendářního roku, ve kterém právo na dovolenou vzniklo, pokud v tomto zákoně není dále stanoveno jinak. Při určení rozvrhu čerpání dovolené je nutno přihlížet k provozním důvodům zaměstnavatele a k oprávněným zájmům zaměstnance. Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená

Publikace **Mistr: manažer mezi dvěma mlýnskými kameny aneb co by měl znát každý vedoucí** se zaměřuje na problematiku práce mistra při vedení pracovní skupiny a efektivní zvládnutí této role co se týče komunikace a jednání s podřízenými, ale také na postavení mistra ve vztahu k nadřízeným. Role mistra v každé firmě je velice důležitá, ale současně také složitá, a to z toho důvodu, že se musí zavděčit jak svým podřízeným, tak nadřízeným, a musí být nejen odborníkem ve svém oboru, ale také dobrým poradcem, soudcem a psychologem. Kniha je doplněna o příklady z praxe a rovněž o úkoly, které vytvářejí předpoklady pro aktivní zapojení čtenářů. Učelná je rovněž kapitola „Personální minimum mistra“, která obsahuje výňatky ze zákoníku práce, o nichž by měl mít povědomí každý vedoucí zaměstnanec.



Jiří Halík dlouhodobě působí jako lektor a má bohaté zkušenosti s realizací vzdělávacích projektů pro mistry a vedoucí pracovníky. Při tvorbě této publikace vycházel především ze svých bohatých zkušeností, které získal na pozici stavebního technika či příslušných manažerských pozicích, jež vykonával. Je autorem knihy *Vedení a řízení lidských zdrojů* a učebnice *Finanční gramotnost dětí a mládeže v dětských domovech*.

