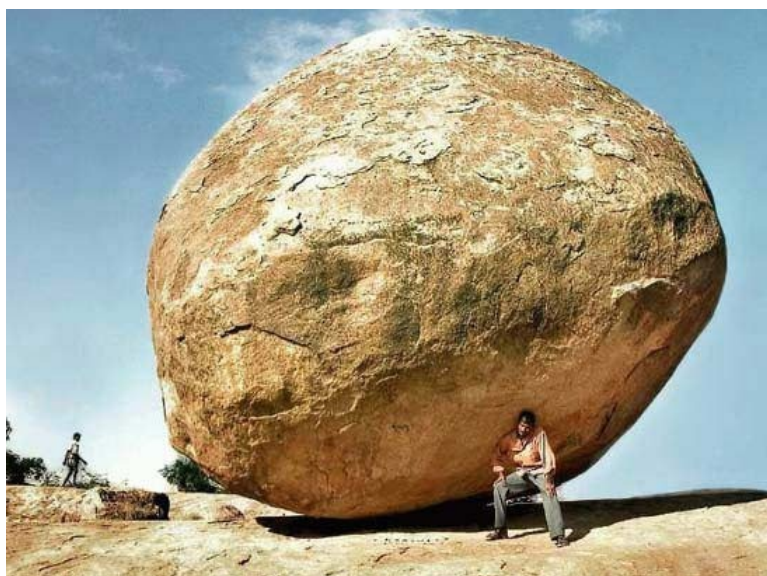


# Slezská univerzita v Opavě

Filozoficko-přírodovědecká fakulta  
Ústav bohemistiky a knihovnictví  
Oddělení knihovnictví



## KURZ „MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI“ - 1. díl UBK/KN 058

učební opora

Odborná asistentka: **Mgr. Libuše Foberová**

E-mail: [libuse.foberova@fpf.slu.cz](mailto:libuse.foberova@fpf.slu.cz),

[libuse.foberova@centrum.cz](mailto:libuse.foberova@centrum.cz)

Mobil: 607 755 899

d u b e n 2 0 0 8

**Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, příspěvková organizace**  
**Prokešovo nám. 9, 728 00 Ostrava**  
**oddělení služeb knihovnám**

Termín konání: 2. a 16. dubna 2008

## **OBSAH**

### **2. dubna 2008 (středa) – 1. díl**

- I. Tradiční a nové manažerské funkce
- II. Manažerské styly
- III. Výkon vyžaduje motivaci
- IV. Řízení, nebo vedení?
- V. Nejčastější chyby začínajících manažerů

Diskuse

### **16. dubna 2008 (středa) – 2. díl**

- I. Co znamená řídit výkon zaměstnanců
- II. Delegování a jeho zábrany
- III. Týmy, jejich tvorba a řízení
- IV. Řídící komunikace: schůze, porady, mítinky atd.
- V. Implementace marketingu do stylu řízení knihoven

Diskuse

## **Anotace**

Kurz je zaměřený na osvojení si manažerských dovedností. Sleduje cesty, které vedou k vyššímu výkonu zaměstnanců – správná motivace, umění delegovat, využití týmové práce v knihovnách apod. Věnuje se řídicím nástrojům – správné hodnocení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, řídicí komunikace atd. Poslední lekce se zabývá marketingem a její snahou je vysvětlit, proč je důležité implementovat marketing do stylu řízení knihoven.

Kurz je určen nejen manažerům knihoven, ale všem knihovníkům, kteří mají zájem pochopit zákonitosti řízení a vedení knihoven. Všem, kteří mají zájem hledat odpovědi na otázky, jak ovlivnit úspěch knihovny, ve které pracují.

# I. Tradiční a nové manažerské funkce

## Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Definovat pojmy manažer a management;
2. Vysvětlit, co obsahují tradiční manažerské funkce;
3. Vysvětlit, co obsahují nové manažerské funkce.

## Manažer:

Dříve bylo jednoduché manažery definovat: byli to členové knihovny, kteří říkali ostatním, co mají dělat a jak to mají dělat. Tím se manažeři odlišovali od ostatních nemanazerů – tedy zaměstnanců, kteří vykonávali práci a plnili úkoly a neměli žádné podřízené. Ale to už zdaleka není pravda! Ostré hranice mezi manažery a nemanazery se zamlžily. Mnoho tradičních pozic dnes vyžaduje manažerské aktivity, zejména jde-li o týmovou práci. Například členové týmu často vytvářejí plány, přijímají rozhodnutí, sledují a hodnotí svoji výkonnost. Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů knihovny. Typy manažerů: manažeři první linie (provozní), střední a vrcholová.

**Výběr spolupracovníků** je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů. Důraz je stále více kladen na kvalifikaci a profesní předpoklady. Je vhodné si všimnout především tří faktorů:

- jaký pracovník je (charakter);
- co pracovník chce (motivace);
- co pracovník může (znalosti, schopnosti, dovednosti).

**Manažeři** musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné **lidské dovednosti** = schopnost vedení lidí. Tzn. být schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat. Zvláště je to důležité pro provozní manažery (manažeři první linie). Umění komunikovat je důležité pro všechny lidi. Provozní manažeři musejí podřízené pracovníky motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy. K dalším dovednostem manažerů patří **technické dovednosti**. Představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Manažeři by měli mít obdobné dovednosti jako jejich podřízení. Např. ředitel knihovny by měl mít knihovnické vzdělání, měl by rozumět informačním a komunikačním technologiím, ekonomice ad. Pokud nemá knihovnické vzdělání, měl by se obklopit manažery (střední management - vedoucí útvarů), kteří jsou skutečnými odborníky v knihovnické problematice.

Vzhledem k rostoucí konkurenci a společenským změnám se klade důraz na manažerské funkce, manažeři musejí lépe řídit své pracovníky. Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Peters a Waterman (autoři publikace: „In Search of Excellence“) upozorňují, že nejde již o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřený na cílevědomou podporu milovaného produktu (v případě knihoven služeb).

Peter Drucker klade důraz na výkonnost a jakost, kdežto Peters s Watermanem staví do popředí dárcovství, lásku k řízení a práci s lidmi. Manažeři jsou podle nich vynikající komunikátoři a tvůrci hodnot, jsou světlohoši na cestě k dosažení požadovaných výsledků.

Při studiu managementu a řízení bychom měli mít na paměti, že smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí a že manažer také musí umět pracovníky inspirovat. K managementu se dá přistupovat buď klasicky, behavioristicky nebo vědecky. Tyto tři základní přístupy se dají doplnit o systémový a kontingenční přístup. Potřebné znalosti moderního manažera: klasické znalosti, behavioristické znalosti a znalosti manažerské vědy. Manažeři musejí být vybaveni kvalitními znalostmi z plánování, organizování, vedení a kontrolování; musejí chápat význam mezilidských vztahů v organizaci.

Z toho vyplývají tři základní manažerské úkoly, které musejí moderní manažeři na celém světě plnit:

### **STRUKTURA MANAGEMENTU**

1. řídit práci a organizaci;
2. řídit pracovníky;
3. řídit produkci a operace. [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 27]

**Základy řízení lidí** (dva přístupy) – **mezilidské vztahy** (respektování lidské důstojnosti, zaměření na rozvoj lidského potenciálu, souvislost se sociálním prostředím) – **behaviorismus** (vědecký přístup ke zkoumání lidského chování, využívání psychologie, sociologie a antropologie pro poznání chování, využívání výzkumu pro získání znalosti, chápání individua jako černé schránky). [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 33]

### **Management má tři úrovně:**

1. operační;
2. technickou;
3. strategickou. [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 72]

### **Operační úroveň:**

Na operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Knihovny zpracovávají dokumenty a informační zdroje. Operační funkce je základem fungování jakékoli organizace. Úkolem manažerů na operační úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.

### **Technická úroveň:**

Od určité velikosti knihovny je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které služby mají být produkovány. Řešení těchto odborných a obdobných problémů se uskutečňuje na technické úrovni. Na technické úrovni musejí manažeři zabezpečovat:

1. řízení operačních činností,
2. vazbu mezi těmi, kdo služby produkují, a mezi těmi, kdo tyto služby užívají.

Jinými slovy řečeno: Aby operační úroveň správně fungovala, musejí mít manažeři na technické úrovni jistotu, že jsou k dispozici správné materiály a že služby nacházejí své uživatele.

### **Strategická úroveň:**

Každá knihovna funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má i určitou zodpovědnost. Strategická úroveň musí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Produkovat služby sociálně přijatelným způsobem. V tomto smyslu musí strategická úroveň určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje knihovny tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím. Knihovna může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, reklamou nebo vzdělávacími programy.

Tradiční manažerské funkce tvoří základ činnosti každého vedoucího:

- 1) plánovat,
- 2) rozdělovat práci,
- 3) zadávat pracovní úkoly,
- 4) kontrolovat jejich plnění.

Pro úspěšné řízení lidí v moderní knihovně s těmito tradičními funkcemi vedoucí nevystačí. Mění se společenské prostředí, ve kterém knihovny působí. Dnes se i knihovny potýkají s konkurencí, a pokud chtějí uspět, musí využívat podstatně širší spektrum schopností svých zaměstnanců.

Manažer by měl usilovat, aby zaměstnanci dosahovali co nejlepšího výkonu, čehož nelze docílit jen strohými příkazy. Jeho úkolem je vytvořit takové pracovní prostředí, které jejich snahu a zájem odvést co nejlepší práci podporuje, které posiluje jejich odpovědnost a iniciativu a stimuluje je k jejich vlastnímu osobnímu rozvoji. Nabízí se nové manažerské funkce:

- 1) motivovat,
- 2) delegovat,
- 3) podporovat zaměstnance v plnění úkolů,
- 4) trvale s nimi komunikovat. [URBAN, Jan, 2006, s. 58]

Tyto nové manažerské funkce označujeme též jako vedení. Co je to vedení? Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.

### **Motivace a inspirování:**

Nejdůležitější manažerskou funkcí dneška je schopnost nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance. Manažer, který nedokáže u svých zaměstnanců vzbudit zájem – nadšení pro práci, bude vždy jen velmi průměrným vedoucím. Manažer by měl mít jasnou vizi své organizace, jejího úseku, měl by stanovit motivující cíle a definovat společné hodnoty, obraz budoucnosti své knihovny přenášet na své podřízené a vést je k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší.

### **Delegování pravomocí**

Pokud chtějí manažeři úspěšně naplňovat cíle organizace, musí mít spolehnouti na schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců. Většina manažerů si složitější úkoly raději udělá osobně, neuvědomují si, že tím brání růstu a rozvíjení zaměstnanců. Skutečné delegování představuje přidělování náročných, významných a důležitých úkolů provázených odpovídajícími

pravomocemi. Delegovat bez pravomocí nepřináší zaměstnancům uspokojení, je nemotivující. To se týká rovněž „delegování“, jehož součástí je podrobný návod, jak postupovat. Není pravdou, že delegováním pravomocí na své podřízené je manažer přestává řídit, naopak, mění se pouze způsob, kterým je řídit.

### **Podpora**

Manažer není jen hlídač, zda a jak byl úkol splněn, ale měl by být spíše koučem a kolegou, partnerem, jehož úkolem je zaměstnance podporovat. Součástí této podpory je tvorba příznivého pracovního prostředí, které by umožňovalo zaměstnancům vydat ze sebe to nejlepší. Vedoucí by měl odstraňovat překážky, které zaměstnancům brání ve výkonu jejich práce. Podpora spočívá v tom, že vedoucí zabezpečí zdroje, pravomoci, zajistí potřebné proškolení a trénink svým zaměstnancům. Nezasahuje do práce samotné. Důležitou roli zde hraje atmosféra otevřenosti, zaměstnanci se nesmí bát přicházet s otázkami a vlastními názory. K podpurným úkolům manažera patří i rozpoznávat, napravovat a odstraňovat organizační slabiny spočívající ve špatných pracovních postupech a řídicích nástrojích nebo v nevhodném zacházení s lidmi. Vzájemná podpora a spolupráce je nutností, osobní nepřátelství, boje mezi odděleními a zadržování informací se odrazí ve špatných výsledcích práce.

### **Komunikace**

Zaměstnanci nemohou splnit očekávání manažera, pokud si nejsou dobře vědomi konečného cíle své práce. Správně stanovené cíle samy o sobě nestačí. Zaměstnanci musí cíle velmi dobře znát, aby se s nimi mohli ztotožnit. Rychlá, přímá, otevřená a přesvědčivá komunikace se zaměstnanci představuje klíč k úspěchu knihovny. Pozvání na připravovanou poradou, ocenění za splněný úkol či informování o rozpočtu může nejen zlepšit chod knihovny, ale významně posílit dobrou vůli a důvěru, která poutá zaměstnance ke knihovně a k úspěšnému plnění jejich cílů. Dnes se preferuje, aby byla firemní komunikace oboustranná, spíše neformální a ústní. Poslouchat názory druhého není totéž, jako mu naslouchat. Právě naslouchání hraje klíčovou roli v komunikaci. Ne vždy si manažeři uvědomují, že o účinnosti jejich komunikace nerozhoduje podoba jejich příležitostných veřejných vystoupení ani úprava firemních sdělení, ale přesvědčivost jejich každodenní komunikace s jednotlivými zaměstnanci, zahrnující mimo jiné i naslouchání tomu, co zaměstnanci říkají.

### **Otázky k zamyšlení a diskusi**

1. Používáte nové manažerské styly?
2. Nasloucháte svým zaměstnancům?

## **Případová studie:**

### **Kultura pracoviště**

*„Ve speciálně zkonstruovaném hlavním stanu Microsoft v Redmondu ve státě Washington Bill Gates záměrně vytvořil prostředí ideálně vyhovující mladým lidem, které chce společnost přilákat. Jednoduchou estetikou, otevřenými společnými prostory a zelenými trávníky nejvíce připomíná atmosféru vysoké školy, tak známou mnohým, kteří přicházejí do společnosti přímo z univerzity. Pečlivě upravené zelené trávníky obklopují zalesněná místa a mezi nimi jsou rozesety nízké budovy s bílými průčelími a tmavozelenými okny. Originální budovy jsou navrženy tak, aby propouštěly co nejvíce přirozeného světla. Na rozdíl od budov s volným půdorysem, oblíbeným jinde ve světě společností, každá kancelář má dveře a je připravena*

*pro jediného obyvatele. Gatesovým záměrem bylo vytvořit prostředí samoty a soukromí, které je podle něj potřebné k tomu, aby jeho zaměstnanci mohli „sedět a myslet“, jak od nich žádá. K zajištění společenských styků jsou součástí pracoviště i početné jídelny nabízející pokrmy za nízké ceny. Také v jiných ohledech zůstala kultura společnosti od jejího založení pozoruhodně nezměněná. Zaměstnanci se oblékají neformálně, dopravují se autobusy, a když cestují služebně, používají hotely s rozumnými cenami (včetně Gatese). Nejsou zde žádné symboly postavení jako drahé jídelny nebo krásný kancelářský nábytek. Společnost byla vybudována na zásadě šetrného hospodaření. Společnost považuje za cestu k úspěchu mj. např. konzumaci „párků v rohlíku místo krevet.“ Atmosféra pracoviště poskytuje především příjemné prostředí k práci pro nejdůležitější zaměstnance Microsoftu.*

*Gates se vždy řídil zásadou přijímat jen velmi chytré lidi, to je filozofie jeho společnosti. Krédem společnosti v otázce přijímání lidí je, že průměrný nový zaměstnanec je horší než špatné rozhodnutí. „Nám nevadí, když člověk nepříjde do práce“, vysvětloval Gates manažerům Microsoftu při popisu svých priorit týkajících se přijímání zaměstnanců. „Ale když máte někoho, kdo se v práci jen veze, můžeme mít velké potíže.“ Gates chápe problém tak, že průměrný zaměstnanec zabírá ve společnosti místo, které by mohl zaujímat někdo vynikající, a je těžké se ho zbavit. Aby tomu zabránil, v počátcích společnosti trval na tom, že se bude zaměstnávat méně pracovníků. Jeho vzorec zněl  $n - \text{minus} - \text{jeden}$ , kde  $n$  je počet skutečně potřebných lidí.“ [Dearlove, D., 1999, s. 77]*

## II. Manažerské styly

### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Definovat rozdílné řídicí styly.
2. Vysvětlit, co obnáší řízení na základě cílů.
3. Vysvětlit, jaký vliv má osobnost manažera na řídicí styl.
4. Vysvětlit výhody participativního řízení.

Manažerský styl by měl odpovídat potřebám zaměstnanců i situaci knihovny. Zpravidla je ovšem podmíněn i osobností manažera.

### Princip situačního řízení

Koncepce situačního řízení předpokládá, že k řízení zaměstnanců většinou nepostačuje jediný styl. Způsob řízení je nutné přizpůsobit „situaci“, a to tak, aby odpovídal odlišným požadavkům jednotlivých zaměstnanců, zejména jejich schopnostem, potřebám učení a individuální motivaci. Konkrétní situační řídicí styl odpovídající potřebám jednotlivých zaměstnanců by měl být určen především dvěma základními faktory:

- 1) míra přímého či nepřímého usměrňování, kterou by měl manažer zaměstnanci poskytovat,
- 2) rozsah motivační podpory, kterou by mu měl podávat.

**Na základě kombinace těchto dvou faktorů lze rozlišit čtyři rozdílné řídicí styly:**

- 1) přímé (direktivní) řízení,
- 2) koučování,
- 3) podpora,
- 4) delegování.

### **Přímé (direktivní) řízení**

Kombinace vysoké míry direktivního usměrňování a jen malé motivační podpory. Manažeři udělují přesné pokyny, co a jak mají zaměstnanci udělat. Tento styl je vhodný u pracovníků, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí (noví zaměstnanci), nebo u zaměstnanců, kterým byl přidělen nový pracovní úkol. Tento styl se nehodí u zkušených zaměstnanců, kteří by to mohli považovat za nedostatek důvěry v jejich schopnosti.

### **Koučování**

Vyšší míra především nepřímého usměrňování s vysokou mírou motivační podpory. Tento styl se preferuje, pokud se objeví problémy se zvládnutím úkolu, když zaměstnanec ztratil původní nadšení, když si přestal věřit apod. Manažer v roli kouče své nové zaměstnance často kontroluje. Poskytne jim vedení a povzbuzení. Nečeká, až zaměstnanec požádá o pomoc. Zaměstnanci si buď neuvědomují, že pomoc potřebují, nebo je jim nepříjemné o ni žádat. Manažer svůj tým vede, avšak hry se přímo nezúčastňuje. Poskytuje trénink, vedení, usměrňování a silnou podporu. Činnost svého týmu sleduje „od postranní čáry.“

### **Podporování**

Vysoká míra motivační podpory a jen nízké usměrňování. Tento styl se hodí u zkušených zaměstnanců. Nebo u zaměstnanců, kteří postrádají nezbytnou sebedůvěru. Manažer těmto zaměstnancům naslouchá a pomáhá jim budovat sebedůvěru. Především jim poskytuje motivační podporu. Podporuje jejich návrhy a náměty týkající se zdokonalení způsobů, jak práci vykonávat. Pokud manažer těmto zkušeným zaměstnancům naslouchá, podporuje u nich vyjádření důvěry v jejich schopnosti jejich sebedůvěru. Manažer vysvětluje, proč určitá nová myšlenka bude nebo nebude fungovat, tím umožňuje, aby pronikli do povahy jejich pracovních procesů i do rozhodování při hodnocení nových námětů. Zvyšuje nezávislost zaměstnanců na každodenní kontrole.

### **Delegování**

Velmi omezené usměrňování a jen malá motivační podpora. Tento styl je vhodné použít u zaměstnanců, kteří jsou zkušení a mají dostatečnou sebedůvěru. Jedná se o špičkové zaměstnance, na které je spolehnutí, jsou samostatní a při práci myslí.

### **Řízení na základě cílů**

Řídicí styl využívající delegování je úzce spojen s řídicí koncepcí označovanou jako řízení na základě cílů. P. Drucker zdůrazňuje při řízení význam cílů, a nikoli závazných postupů, procesů a instrukcí. Stanovil konkrétní cíle, kontroloval jejich plnění a ponechal poměrně široké pravomoci k volbě postupů. Poskytl prostor pro vlastní iniciativu, pro hledání nejlepších cest řešení problémů. Umožnil převedení knihovnických cílů, resp. cílů jednotlivých útvarů, oddělení do individuálních cílů zaměstnanců. Zaměstnanec společně se svým nadřízeným stanovuje své pracovní cíle a společně hodnotí míru jejich dosažení.



## **ŘÍDÍCÍ STYL A OSOBNOST MANAŽERA**

Odlíšné osobnostní předpoklady manažerů určil americký psycholog D. McGregor – na příkladu dvou extrémů – teorie X, teorie Y.

### **Teorie X**

Tradiční pojetí lidské motivace – lidé jsou od přírody líní, manažer je musí nutit pracovat a využívá k tomu odměnu a trest (obava). Je to manažer, který s oblibou rozkazuje, je panovačný a jeho zadání pracovního úkolu zní asi takto: „Do večera to budu mít na stole, nebo uvidíte!“ Krátkodobě to může i fungovat, ale zaměstnanci pod tímto tlakem nedokážou dlouhodobě pracovat s nejvyšší výkonností. K tomu, aby pracovali dobře, musíme dosáhnout i jejich vnitřního zájmu a důvěry. Manažer musí vědět, kdy tzv. „pevnou ruku“ použít a na koho.

### **Teorie Y**

Lidé jsou v zásadě k práci motivováni, mají potřebu pracovat (podobně jako si hrát). Manažeři by se měli soustředit na to, aby tyto zaměstnance svým jednáním nedemotivovali. Je to manažer vnímavý, ohleduplný vůči potřebám a pocitům svých zaměstnanců. Nekvalitní práci hodnotí asi takto: „Je tady takový malý problém s vaším úkolem, nebyl splněn úplně přesně. Neberte si to osobně, příště se budeme muset zamyslet nad tím, jak to udělat lépe.“ Dává zaměstnancům velký prostor. Takový manažer „dobrák“ si musí dát pozor, aby zaměstnanci nezneužívali jeho dobrotu. Aby nakonec nepracoval za ně.

### **Participativní řízení**

Řídící styl, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řízení knihovnických problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Cíl: využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepětí s knihovnou, současně však i získat jejich podporu pro nové opatření a změny. S tímto stylem experimentoval prof. E. Mayo. U nás tento styl preferoval např. T. Baťa. Důležité je, aby manažeři věnovali zaměstnancům náležitou pozornost, aby zaměstnanci cítili sounáležitost s pracovním týmem a firmou.

### **Cíle a metody participativního řízení:**

Výhody, které participace zaměstnanců přináší, se opírají o tři faktory:

- 1) Posílení informačních toků v knihovně – podporuje se informovanost a zaměstnanci jsou povzbuzováni k aktivnímu vyjadřování svých názorů. Vyšší informovanost zaměstnanců na nižších úrovních i možnost managementu získat přístup k cenným informacím, kterými tito pracovníci disponují, vede zpravidla k přímému růstu výkonu, či jeho kvality na obou stranách řídicího procesu.
- 2) Participace přináší větší možnost uspokojení potřeb, a vede tak i k vyšší pracovní spokojenosti. Spokojenost vede ke ztotožnění se s knihovnou a má pozitivní dopad na služby.
- 3) Třetí faktor výhod zaměstnanecké participace souvisí s náklady na řízení lidí. Snižuje náklady tím, že zvyšuje samostatnost zaměstnanců, snižuje čas věnovaný jejich přímému řízení a časté kontrole, a tak redukuje náklady na řídicí struktury knihovny.

### **Metody – řídicí nástroje:**

1. zapojení zaměstnanců do rozhodování,
2. udržování oboustranné komunikace,

3. řešení problémů „zdola nahoru“,
4. obohacování práce,
5. využití týmové a projektové organizace práce,
6. participace zaměstnanců na jimi dosažených výsledcích hospodaření knihovny,
7. zapojení zaměstnanců do tvorby jejich osobních či skupinových pracovních cílů.

### **Participace zaměstnanců**

- 1) přímá (individuální),
- 2) nepřímá přes pracovní rady, odbory.

Klade se důraz na participaci přímou. Ta může mít formu konzultativní – porady, workshopy - a delegativní – plánování práce, týmová autonomie atd. Sebekontrola a sebehodnocení jsou prováděny samotnými zaměstnanci.

### **Nástroje zaměstnanecké participace**

K základním nástrojům participativního řízení lidských zdrojů patří: řízení, hodnocení výkonu zaměstnanců, sebehodnocení, včetně participativního určování jejich rozvojových potřeb, participativní odměňování, participace zaměstnanců při řízení změn. Zaměstnanci nemají rádi změny, proto nejefektivnějším způsobem jejich překonání je jasně vysvětlit negativní důsledky pokračování současného stavu (ztráty, stížností uživatelů, nebezpečí havárií apod.).

### **Otázky k zamyšlení a diskusi**

1. Kam byste zařadili svého přímého nadřízeného – jaká je to osobnost?
2. Jaký styl řízení byste preferovali v případě, že byste se stali vrcholovým manažerem knihovny?

**Úkol:** požádat vedoucí zaměstnance, aby vytvořili svou vlastní vizi útvaru (oddělení), který řídí, včetně představy o tom, jak by jejich útvar měl v kontextu celé knihovny nově fungovat. Manažeři by se při tvorbě své vize měli poradit se svými zaměstnanci a získat pro navrhované změny jejich souhlas a podporu. [Urban, J., 2006, s. 60-74]

## **Souhrnný případ**

### **Osobnost a role manažera**

Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku (psychologický pohled).

### **Rozdílné rysy manažerů**

Introverze – extroverze,

Stabilita – labilita,

Dominance (vedení) – submise (podřízenost),

Afiliace (osvojení – přijetí za syna) – hostilita (nepřátelství),

Sebedůvěra – sebedoceňování,

Sebeovládání – nedostatek sebeovládání.

Manažer by měl být člověk se smyslem pro humor, pozitivní myslí a především by měl mít víru v lidi. Reakci člověka na určitou situaci ovlivňuje jeho temperament a charakter. Jestliže je někdo cholerik, bude cholericky jednat ve dvaceti i v sedmdesáti – léty se změní jen reakční doba. Stejně tak může někdo být melancholik, sangvinik nebo flegmatik. Většina osobností disponuje kombinací těchto temperamentních vlastností.

Vlastnosti manažera – proměnlivé rysy osobnosti – temperament nebo osobní tempo.

Schopnosti manažera – znalosti a dovednosti.

Postoje manažera – jeho hodnoty a názory.

Manažer extrovert – výřečný – „pojd'te si to probrat.“

Manažer introvert – uzavřený – „dejte mi čas si věci promyslet.“

### **Bariéry v osobnosti manažera:**

- 1) obtížně vymezuje problém (chaotický, nestrukturovaný přístup),
- 2) příliš úzce vnímá věci (fenomén odborníka, chybí mu přesah),
- 3) pohlíží na věci jen z jednoho hlediska (příliš analytický, úzce zaměřený),
- 4) jedná stereotypně (konzervativní, model „když to funguje, tak proč to měnit“),
- 5) vyhořel, nudí se (z pohodlně, nevidí žádné výzvy, většinou je dlouho na stejném místě).

Manažer by měl dbát na tyto složky: **duchovní** (vyjasňování hodnot, víra, závazky, sliby, plánování, meditace), **duševní** (četba, studium, trénink, osobní rozvoj a kulturní podněty), **fyzickou** (cvičení, výživa, režim práce a odpočinku, zvládání stresů), **společenskou** (pěstovat vztahy, vyhledávat nové kontakty, empatie). [Medlíková, O., 2007, s. 17-19]

### **Manažerství je nadání!**

#### **Co se nedá naučit:**

- 1) kreativita,
- 2) vůle,
- 3) odvaha,
- 4) dynamičnost.

Naučit se dají jen manažerské techniky.

#### **Osobnost se může rozvinout nebo zmařit výchovou:**

- 1) ve společnosti,
- 2) v rodině,
- 3) ve škole,
- 4) v podniku (podniková kultura).

#### **Nežádoucí vlastnosti manažerů:**

**Staří kozáci:** jsou se sebou spokojeni, z pohodlně, spoléhají se pouze na své zkušenosti, nečtou, nestudují nové metody a neinovují.

**Přemoudřelí mladíci:** jsou posedlí zaslepenou hyperaktivitou, „našprtali“ jednu teorii (dnes v USA a včera v SSSR) a slepě jí věří, nekriticky kopírují módní trendy.

**Tyto nežádoucí vlastnosti se dají léčit pokorou a neustálým učením.**

**Špičkový manažer** musí mít vysokou racionální potenci, fyzické a psychické zdraví. Musí být vychovaný a vzdělaný. Mít všestranné poznání a pozitivní společenskou aktivitu. Úspěšným manažerem může být pouze ten, kdo není nikdy spokojen s dosaženým stavem, kdo hledá a nachází podněty k neustávajícímu zdokonalování čehokoli a má vůli a schopnosti to realizovat. Měl by mít pevné zdraví, vůli, houževnatost, schopnost úspěšně komunikovat s okolím a motivovat všechny partnery k realizaci svých vizí. [Trinkewitz, Z., 2007, s. 35]

### **Životní příběh:**

*Ve svém životě jsem zažila hodně šéfů, dobrých i špatných. Na některé vzpomínám ráda, a na některé jsem raději zapomněla. Vlastně, když teď nad tím přemýšlím, někteří mě donutili, abych změnila místo. Zalovila jsem v paměti, a bylo jich celkem patnáct. Z toho deset řadím k těm dobrým. Vlastně se dá říct, že jsem měla na šéfy štěstí. Nebyla jsem vázána na jedno místo, a tak jsem si mohla dovolit střídat nejen zaměstnání, ale také bydliště. Říkám tomu univerzita života. Všem bych doporučila, aby několikrát za život změnili místo. Získají nejen nové pracovní zkušenosti, nové přátele, ale širší pohled na svět. Čeho si na tom cením nejvíce, je možnost srovnání. Pracovala jsem většinou ve státním sektoru, ale i v soukromém. V soukromém sektoru panují jiná pravidla, jiné zvyklosti, dbá se na odvedenou práci a ne na pracovní docházku. Každý sektor má své výhody a nevýhody. Vzpomínám si na šéfa, který patřil k těm dobrým, přestože byl cholerik. Uměl ocenit práci, pochválit, motivovat a nadchnout. K chybám byl nekompromisní, dokázal v zaměstnanci vyvolat pocit studu, což byl horší trest než odebrání části platu. Uměl delegovat úkoly i s potřebnými pravomocemi. Dal člověku prostor a oceňoval konkrétní výsledky. Vážil si lidí, věděl, že mají svůj podíl na prosperitě firmy. Měl sociální kompetence, byl lidský. Podporoval zaměstnance. Uměl se omluvit a přiznat chybu. Ale čas od času vybuchl. Problém byl v tom, že se nedalo předpokládat, kdy to přijde. Kdo zná cholerické záchvaty, ví, že to není příjemné. Naučila jsem se s tím žít, oceňovala jsem jiné dobré vlastnosti, které měl. Výlevy jeho vzteku jsem tolerovala. Ale někteří zaměstnanci to nedokázali a z firmy raději odešli. Ideálního šéfa bychom si asi museli vymyslet. I šéf je jen člověk, záleží, zda si dokáže získat důvěru lidí. Pro mě byl důležitý i pocit, že byl spravedlivý, že ke všem přistupoval stejně. Vzpomínám si i na jednu šéfkou, kvůli které jsem změnila místo. Jako zaměstnanci jsme ji neměli rádi. Byla přísná, nekompromisní a pořád nás „špehovala.“ Měli jsme pocit, že nic nesmíme, jen tvrdě pracovat. Nebrala si „servítky“ a říkala věci na rovinu. Kárala i chválila v kolektivu a ne za zavřenými dveřmi, jak se doporučuje. Mělo to i výhodu, všichni jsme věděli, jak na tom jsme, a že nám všem měří stejným metrem. Až po létech si musím přiznat, že nebyla tak špatná. Byli jsme vesměs mladí zaměstnanci a ona ve věku našich rodičů. Vychovávala nás k pracovním povinnostem, vlastně chtěla, abychom byli perfektní zaměstnanci. Naučila nás knihovnickému řemeslu, většina z nás neměla ani knihovnické vzdělání, začínali jsme a trvalo, než jsme pochopili, že už nejsme ve škole, ale v práci. V pozdějších zaměstnáních jsem si na ni vzpomněla, nebylo jí zatěžko hodiny se nám věnovat po odborné stránce, chtěla ať se něco naučíme a věci děláme perfektně. Nevím, jak ostatní bývalí kolegové, ale já dnes vím, že to s námi myslela dobře, a řadím ji k těm šéfům, kteří mě něco naučili. Už dávno jsem se jí „v duchu“ omluvila. Jak si představuji dobrého šéfa? Měl by mít důvěru zaměstnanců, bez důvěry to jde těžce, být diplomatem, umět zachovat tajemství, pokud se mu svěřím, umět ocenit práci, mít lidský přístup, být spravedlivý a přistupovat ke všem stejně, nejen při rozdělování práce, ale také při odměňování, stát za svými zaměstnanci, naslouchat jim, umět přiznat chybu a omluvit se, pokud se mylil. Především by měl být profesně zdatný, abych se od něj mohla něco naučit. Co mi nejvíce na šéfech vadí? Většinou se rozkoukají a pokud je někdo pracovitý a neodmlouvá, nakládají mu pořád víc a víc práce, zatímco ostatním, kteří odmlouvají, dělají chyby a jsou nedochvilní, dávají (za odměnu) čím dál méně práce. Je to jednodušší, než si dát tu práci a naučit „lenivce“ pracovat. Většinou ti pracovití časem*

*odcházejí, užijí si i jinde a možná se dočkají lepšího zacházení. Ale nejvíce mi vadí, když je šéf neznalý a nic se od něj nenaučím. Většinou ti neznalí šéfové chtějí do všeho zasahovat a nenechají vás ani v klidu pracovat. A co mi nejvíce vadí na zaměstnancích? Kritizují šéfy, ale nemají odvahu si s nimi lidsky promluvit. Říct jim, co jim vadí, co cítí jako nespravedlnost. Většinou šéfové ani netuší, že dělají něco špatně. Česká povaha je v ústech med a v srdci jed. Neumí být upřímní ani k šéfům a většinou ani ke svým kolegům. Mezilidské vztahy se zhoršily, ale kdo je zhoršuje, jsou zaměstnanci. Strach ze ztráty zaměstnání, vidina povýšení, vyššího platu některým lidem zatemňuje mozek. Nikdo není dokonalý, ale trocha slušnosti ještě nikoho nezabila. Podívat se na situaci druhého z jeho strany, nevidět jen sebe a své zájmy. V práci bohužel trávíme většinu života, tak proč by to nemohla být ta lepší? Dělala jsem v různých kolektivech, a tam, kde jsme spolu vycházeli, byla radost pracovat. Malé zlomyslnosti udržují nepřátelství. Nejhorší jsou pomluvy a donašeči. Nedělej nikomu to, co nechceš, aby dělali tobě. Nikdy se o třetí osobě v její nepřítomnosti nevyjadřuj jinak, než dobře. Kdo to dokáže, je v práci oblíbený a všichni ho mají rádi. Předcházení konfliktům, dostatek informací (kde informace schází začíná domýšlení, polopravdy až nepravdy), umění komunikovat a nebát se o problémech hovořit je cesta, jak zlepšit vztahy na pracovišti.*

### III. Výkon vyžaduje motivaci

#### **Učební cíle:**

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Určit pravidla motivace.
2. Znat motivační nástroje.
3. Uvědomit si rozdíl mezi motivací a manipulací.
4. Vyvarovat se demotivačním nástrojům.

Motivace je „proč“ v lidském chování. Proč to lidé dělají? Proč má Jana časté spory se svým šéfem? Proč Věra pracuje mnohem pilněji než Jana? Pokud rozumíte lidské motivaci, dokážete na tyto otázky najít odpověď. Motivace je stejně důležitá pro manažery i zaměstnance, pokud motivace schází, pozná se to většinou na první pohled. Motivace je vnitřní hnací síla člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Správně motivovaný zaměstnanec pracuje pilně, nemá pracovní výkyvy a je orientován na důležité cíle. Pravdou je, že špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Psychologové tvrdí, že po čtyřicítce je většinou těžší nalézat motivační inspiraci. Pokud je ovšem čtyřicátník talentovaný, věří si a je adaptabilní, má rád svou práci, zná sám sebe, má vysokou pracovní morálku, v takovém případě věk nehraje roli. Problémem je, že ne každý zaměstnanec je orientovaný na cíl. Cíle knihovny (sdílená vize, poslání, filozofie knihovny, strategie) jsou důležité pro úspěch knihovny a každý zaměstnanec by je měl znát a ztotožnit se s nimi. V motivaci hraje orientace na cíl důležitou roli.

#### **Maslowova hierarchie potřeb** (teorie motivace zaměřená na obsah)

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 371]

### **Herzberg popsal těchto šest motivačních faktorů:**

- 1) dosažení cíle,
- 2) uznání,
- 3) povýšení,
- 4) práce sama,
- 5) možnost osobního růstu,
- 6) odpovědnost.

Existují vnitřní (odměnou je sama práce) a vnější (plat) motivátory. Herzbergova teorie z r. 1959 platí dodnes. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. Potlesk, ceny, emblémy, chvála a uznání jsou rovněž mocnými motivátory. Teorie motivace zaměřené na proces – teorie spravedlnosti a expektační teorie (volba, očekávání, preference). Lidé věří, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenosti, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Nikdo nemá návod, jak spravedlnost nastolit. Je zde i problém porovnávání zaměstnanců mezi sebou. Pocit spravedlnosti nesouvisí jen s platem, jsou i jiné odměny. [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 381-382]

Peníze a jistota zaměstnání se ukazují v dnešní době velmi důležitými motivátory. V knihovnách není plat ten hlavní motivátor, protože knihovníci jsou spíše nespokojeni s odměňováním a mají pocit, že jinde by si vydělali více. V knihovnách je hlavním motivátorem práce. Jedná se o práci s lidmi v kultivovaném prostředí, je to práce zajímavá, obohacující, kreativní, podnětná atd. Ale i pro knihovníky je důležitý pocit, že jsou odměňováni spravedlivě, a většinou je to hlavní zdroj jejich nespokojenosti v knihovně. Záleží na vedení knihovny, jakou nastaví filozofii odměňování svých zaměstnanců. Jedná se o velmi citlivou oblast, která vyžaduje dostatečnou pozornost. Dalším významným motivátorem pro knihovníky je pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Manažeři knihoven by měli dát svým zaměstnancům prostor k rozvíjení svých schopností a dovedností. Knihovna není továrna, ale kulturní prostředí a práce je spíše duševní. I když jsou knihy těžké a manipulace s nimi je fyzicky náročná a vyčerpávající, je práce v knihovně považována za intelektuální práci. Knihovníci mají většinou vysoké morální kvality a jsou motivováni i při velmi špatném řízení. Jejich morální zásady, silný pozitivní vztah k profesi a k práci či oddanost vůči knihovně nemůže pokazit ani nejhorší šéf. Mají svůj svět, dělají práci, která je baví a většinou se nenechávají otrávit svým okolím. Právě interakce s uživatelem má v jejich práci velký význam, zachovávají si profesionální úroveň a prioritou je pro ně uspokojení potřeb uživatelů.

Schopnost účinně motivovat dává manažerům šanci zvýšit výkon jejich zaměstnanců, ale i překonávat problémy spojené s pracovní absencí, vysokou fluktuací či nízkou kvalitou práce. Motivace zaměstnanců je velmi náročný manažerský úkol, ve kterém manažeři nejčastěji chybují. Chybují nejen v systémech odměňování, ale často i v přístupu k zaměstnancům.

Nejběžnější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na plat.

Finanční ohodnocení je důležité, ale z praxe je známo, že ani relativně vysoký plat není zárukou opravdového pracovního nasazení. Zaměstnanci by měli mít všeobecně pocit, že jsou odměňováni řádně a spravedlivě, že nejsou poškozováni. Zaměstnanci by měli být zařazeni do platové třídy na základě druhu práce a v jeho rámci na něm požadovaných kvalifikačních předpokladů, které stanoví legislativní předpisy. Druh práce je stanoven v pracovní smlouvě a dále ho určuje popis práce a systematizace pracovních míst v knihovně. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Pokud není tato práce v katalogu prací uvedena, zařadí zaměstnavatel zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti, psychické a fyzické náročnosti, při porovnání vychází z obecné charakteristiky platové třídy uvedené v zákoně. K nenárokovým složkám platu patří příplatek za vedení a osobní příplatek. Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci v 10. až 16. platové třídě může být přiznán osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do kterého je zaměstnanec zařazen. Zaměstnavatel může rozhodnout o zvýšení, snížení, popřípadě odejmutí osobního příplatku v závislosti na plnění podmínek pro jeho poskytnutí. Přiznaný osobní příplatek se dá snížit nebo odebrat, jen pokud prokazatelně zaměstnanec přestal splňovat podmínky, pro které mu byl přiznán. Pokud má knihovna finance ve fondu odměn či jinak ušetřila část mzdových prostředků, je možné zaměstnancům přiznat mimořádnou finanční odměnu. Odměna by neměla být automatická, ale motivující, tj. za splnění mimořádných úkolů nad běžný rámec pracovních povinností.

#### **Čtyři pravidla motivace:**

- 1) Manažeři se domnívají, že motivace zaměstnanců závisí na jejich osobních postojích, které nelze příliš změnit, ale skutečnost je jiná. Největší vliv na motivaci zaměstnanců, jejich pracovní nasazení i dosažené výsledky mají jejich nadřazení. Měli by věnovat zaměstnancům odpovídající čas a pozornost, spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání a vytvářet prostředí, které zaměstnancům nebrání plnit jejich úkoly.
- 2) Upřednostňujeme pozitivní motivační metody před negativními. Pracovní motivace je kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly apod.) a negativní (donucení na základě obavy z trestu). Hrozba sankcí působí jedinečně tehdy, chceme-li určitému chování zabránit. Chceme-li získat pro dosažení určitého cíle plný potenciál zaměstnanců, je pozitivní motivace prostřednictvím odměny podstatně efektivnější.
- 3) Zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, jaké chování jejich nadřazení odměňují. Skutečná motivace zaměstnanců může být ve srovnání se záměry knihovny a jejich manažerů dokonce opačná. Většinou je rozpor mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují a co ve skutečnosti svým chováním či pravidly odměňují. Příklad – podprůměrná práce se vyplácí. Manažer podprůměrnou práci přijme a chyby opraví.
- 4) Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Neexistuje návod, jak motivovat všechny zaměstnance stejně, nejsou motivováni stejnými faktory. Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně působí nejsilněji. Problém je v tom, že často si ani samotní zaměstnanci neuvědomují, jaké motivační faktory jsou pro ně ty nejsilnější.

### **Deset motivačních nástrojů:**

- 1) Buďte ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli vás o to požádají.
- 2) Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.
- 3) Poskytujte svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.
- 4) Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas odešli.
- 5) Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak knihovna hospodaří, jaké chystá nové služby, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.
- 6) Ved'te zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
- 7) Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
- 8) Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
- 9) Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
- 10) Oslavujte úspěch – knihovny, oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci. [Urban, J., 2006, s. 80-85]

### **Motivovat neznamená manipulovat**

O manipulaci se jedná, pokud vedoucí požaduje po zaměstnanci, aby úkol vykonal, nebo nevykonal, přitom svůj požadavek neformuluje otevřeně a většinou je to proti vlastním zájmům zaměstnance. Případně chce získat zaměstnance pro své cíle a úmyslně klame. Uspokojování skutečných potřeb zaměstnanců je přitom nahrazováno uspokojováním potřeb zástupných či působením na emoce. Krátkodobé výhody, jež může manipulace přinášet, se zpravidla poměrně rychle mění v dlouhodobé nevýhody. Nezůstává dlouho skryta, postupně ztrácí svou účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se jí dopouští. V praxi se opírá o řadu nástrojů, vědomých i částečně neuvědomělých. Prvým předpokladem pro její odstranění - ze strany manipulovaných i manipulujících - je umět ji rozpoznat. K jednoduchým nástrojům manipulace patří přesvědčování či přemlouvání snažící se na druhou stranu emocionálně apelovat. K nejčastějším formám patří apel na svědomí ("Už jsme toho pro vás tolik udělali"), příslib odměny či reciprocity ("Když to pro nás uděláte, ..."), výzva založená na sklonu k nápodobě a sounáležitosti ("Každý musí něco vykonal pro společný cíl"), odvolání se na autority ("Zahraniční odborníci zjistili, že v dobře fungujících vztazích se musí každý občas obětovat pro ostatní"), apel na předchozí vyjádření či rozhodnutí osoby ("Tento názor jste již v minulosti podpořil") nebo na časový tlak ("Teď není čas k diskusi, musíme rychle jednat"). V osobní komunikaci poznáme manipulaci podle známých vět, které mají zabránit rozhovoru či diskusi na konkrétní téma, případně rozhovor ukončit. Příkladů podobných výroků je řada: "To nemůže nikdy fungovat", "K čemu změny? Vše funguje jak má", "Máte s tím vůbec zkušenosti?", "V tom jsme všichni zajedno", "Tento systém se osvědčil", "To už tady bylo",



"Vy také všemu věříte" a podobně. Výroky tohoto typu znemožňují smysluplnou komunikaci. Mezi tzv. „politické“ nástroje v manipulaci patří – nakládání s informacemi (filtrování, zdržování informací, zahlcení informacemi, šíření pověstí apod.), izolování nepohodlných zaměstnanců, vytváření umělé rivality mezi zaměstnanci, obcházení služebních postupů apod. Opakem manipulace je otevřená komunikace a jasné vyjádření osobních či organizačních cílů a požadavků. Manipulace patří ke každodenním jevům. Mnohdy si manažeři neuvědomují, že manipulují s lidmi. [Marek, P., 2007]

**Jak spolehlivě demotivovat:** uváděním nepravdivých informací či zatajováním důležitých skutečností; rozporem mezi slovy a činy; stanovením nejasných či často se měnících výkonových cílů; nespravedlivým hodnocením; zanedbáváním zpětné vazby; hodnocením zaměstnanců zaměřeným jen nebo především na kritiku jejich neúspěchů; tolerováním nízké výkonnosti; nedostatečným využíváním schopností zaměstnanců; vytvářením zbytečných pracovních pravidel a omezení; projevováním trvalého pesimismu nebo rezervovanosti. [Urban, J., 2006, s. 92-93]

### Otázky k zamyšlení a diskusi

1. Znáte své vlastní motivační faktory?
2. Co vás spolehlivě demotivuje?

## Případová studie

*„Byla jsem pozvána na setkání s výrobním ředitelem jedné velké automobilky. Když jsem vjížděla do té části podniku, kde se mělo setkání uskutečnit, srdce se mi zastavilo. To místo bylo šedivé, byl tam nepořádek a hluk. Můj dojem se nezlepšil, ani když jsem vešla dovnitř. Všeobecný dojem byl ten, že dělají, jen co musí dělat. Jeden z ředitelů si zřejmě všiml mé reakce. „Navštivte nás na našem pracovišti,“ řekl. „Vypadá úplně jinak než tohle.“ Souhlasila jsem, avšak na první pohled nevypadalo jinak. Ale u vchodu mě přivítal strážný, bylo tam pro mne místo na parkování, recepční mě očekával a usmíval se, a já jsem začala pociťovat, že na tomto pracovišti panuje opravdu jiný duch. Zeptala jsem se toho ředitele, který mě k návštěvě pozval, v čem si myslí, že je rozdíl. „Všichni máme rádi svůj výrobek a jsme tu jako jedna rodina – máme zájem jeden o druhého, když se objeví problém, všichni táhnou za jeden provaz, všichni mají radost z našich úspěchů.“ Nezmínil se o ničem, co by mělo něco společného s motivací, ale ta tam jasně byla přítomna.“ [Di Kamp, 2000, s. 156-157]*

## IV. Řízení, nebo vedení?

### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Rozpoznat rozdíl mezi řízením a vedením.
2. Určit principy úspěšného vedení.
3. Rozpoznat emoční inteligenci a určit, jakou roli hraje v řízení.

## Vymezení základních pojmů:

**Organizace** je systém, tvořený lidmi a věcnými prvky, s cílovým chováním.

**Management** definujeme jako cílevědomé působení na systémy (tvořené lidmi a věcnými prvky) tak, aby bylo dosaženo dokonalejšího stavu ve srovnání se stavem výchozím.

Dominujícím prvkem paměťových institucí – knihoven (příspěvkové, rozpočtové organizace- neziskové organizace) je poslání.

„Poslání vychází ze základní filozofie neziskových organizací, tj. uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor, a u soukromých neziskových organizací pak potřeb, které nemůže zajistit ani veřejný sektor.“ [Rektořík, J. a kol., 2001, s. 36]

## Dílčí činnosti řízení

Vodáček – Vodáčková uvádí klasifikaci využívající *maticové zobrazení* manažerských funkcí, které velmi výstižně zobrazuje jejich vzájemnou provázanost.

V řádcích jsou uvedeny funkce **sekvenční** (následné), ve sloupcích funkce **paralelní** (souběžné).

	<i>Analýza</i>	<i>Rozhodování</i>	<i>Realizace</i>
<b>Plánování</b>			
<b>Organizování</b>			
Výběr spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

**Řízení** se opírá o tradiční manažerské funkce, dává ustálené procesy, struktury a konkrétní cíle, vytváří řád a zajišťuje kontrolu.

**Vedení** vytváří vize a společné hodnoty knihovny, podporuje motivaci zaměstnanců a jejich důvěru k vedení knihovny a usnadňuje změny, kterými knihovna prochází. Knihovna vyžaduje řízení i vedení.

**Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením.** Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity, jako např. plánování, organizování a rozhodování, ztrácejí smysl, pokud vedoucí nemotivuje své zaměstnance a nevede je ke splnění cílů. Vedení je proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. Autorita se dá prosazovat mocí a vlivem. Pokud jde manažer cestou moci, většinou ztrácí svůj vliv. Při definování vlivu ve smyslu moci – kontroly, kterou určitá osoba má a může vykonávat nad jinými – existuje pět různých opěrných pilířů takové moci: donucovací moc – je založena na strachu, trest zastavuje, ale nebuduje; odměňovací moc – je opakem donucovací moci - odměna; zákonná moc (legitimita) – nejvyšší legitimitu má vrcholový manažer – ředitel; odborná moc – manažer je odborně zdatný, lidé si ho váží a respektují ho (není pravidlem, že skutečný odborník je vždy dobrým manažerem); přířknutá moc – vedené osoby se ztotožňují s manažerem, domnívají se, že má žádoucí schopnosti. Přířknutá a

odborná moc jsou faktory „vzrůstajícího vlivu“, kdežto zbývající moci jsou odvozené od organizačních faktorů. Odborná a přiřknutá moc má přímý vliv na kvalitu výkonu zaměstnanců a vede ke snižování nákladů. [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 459-460]

Vedení musí být nutně spojeno s formální autoritou. Souvisí se schopností vytyčovat společné přesvědčivé cíle, ovlivňovat, podněcovat a povzbuzovat ostatní k jejich sledování a poskytovat jim osobní podporu. Manažer - vůdce musí mít osobní sociální a komunikační schopnosti a další osobnostní vlastnosti. Vůdcem se může stát každá osoba v knihovně, která má dar získat a mobilizovat ostatní pro společné cíle. Žádoucí je, aby manažeři knihoven měli tento dar vést. Problémem v knihovně může být i nerovnováha mezi řízením a vedením. Starší a větší knihovny kladou důraz na řízení, menší knihovny spíše na vedení. Důsledkem převahy vedení nad řízením v knihovně je vznik chaosu. Motivaci zaměstnanců podporuje mnohdy spíše neformální osobní komunikace, což může být zpočátku výhoda. Knihovna se nevyhne vytvoření jasných a jednotných řídicích pravidel. Můžou vznikat konflikty související s nejasnými postupy a pravomocemi, nestejným přístupem k jednotlivým zaměstnancům a oddělením. Projevem dlouhodobé převahy vedení nad řízením může být i „kult osobnosti“ vedoucích bránící kritickému hodnocení jejich rozhodnutí. Proti tomu tam, kde převažuje řízení nad vedením, se klade důraz na dodržování stanovených pravidel a postupů, většinou jde o neosobní přístup k řízení. Plýtvá se tak nápady i motivací zaměstnanců a jejich energii odčerpává nastolená byrokracie. Každý zaměstnanec vykonává svou práci přesně podle daných pokynů a pro kreativitu a vlastní tvůrčí rozvoj zde není místo. Vede to k nízké motivaci zaměstnanců, rozšiřuje se alibismus a schopnost provádět změny je nulová. Knihovna se většinou snaží nastolit pořádek tím, že ještě více posílí řízení, většinou začne vydávat další směrnice a pravidla. Rozhodující část činnosti vůdců se odehrává v rámci knihovny a souvisí se způsobem jednání se zaměstnanci. Zaměstnanci zpravidla napodobují chování svých manažerů. Vůdce by měl být schopen budit důvěru, nést odpovědnost, inspirovat a povzbuzovat ostatní. V takové knihovně zaměstnanci rádi spolupracují a je jedno, jakou pozici v knihovně zastávají. Pravidla hry určuje management a zaměstnanci se chovají tak, jak jim to management dovolí. Často vidí ve svém nadřízeném vzor. Pokud manažer sám pravidla porušuje, nemůže čekat, že je budou zaměstnanci ctít a uznávat.

### **Emociální inteligence**

Je to schopnost využívat emocí k řešení problémů a efektivnímu jednání. Manažer, který má emociální inteligenci, dokáže rozpoznat své vlastní pocity i pocity ostatních a umět je řídit a ovlivňovat. Umí využít emocí k vlastní motivaci a také k motivaci druhých. Schopnost rozumět vlastním emocím a náladám je označována jako schopnost sebeuvědomění. Pokud manažer dokáže řídit a kontrolovat vlastní emoce i emoce druhých, dokáže je také ovlivňovat. Zvláště když jde o negativní emoce, jako je hněv, smutek, strach atd. Empatie je vlastnost vcítit se do pocitu a potřeb ostatních. Nejde jen o pouhé vyjádření omluvy, politování, ale především o schopnost vidět věci očima druhých, identifikovat se s nimi. Schopnost empatie patří k základním předpokladům „dobrého vycházení“ s kolegy i podřízenými. Psychologické výzkumy potvrdily, že osoby, které mají emociální inteligenci, jsou pracovně úspěšnější. Manažer, který nemá emociální inteligenci, nedokáže včas rozpoznat problém, který by mohl vést ke konfliktní situaci. Takový manažer většinou klade důraz na racionální argumentaci a nedokáže pochopit, proč ostatní zaměstnanci nevidí situaci stejně jako on. Musí chápat nejen obsah sdělení, ale také způsob, jakým mu to zaměstnanec sděluje. Manažer s emocionální inteligencí pozná, že se něco děje, že není něco v pořádku. Snaží se to zjistit a řešit včas. Emociální inteligence se dá posilovat např. formulováním otevřených otázek, na které se nedá odpovědět ano nebo ne, či nepřerušováním druhé strany a nasloucháním (poslouchat a

naslouchat je velký rozdíl). Zaměstnanec by měl mít možnost, aby vyslovil vlastní názor a manažer by se měl vyjádřit, až si tento názor vyslechne. Manažer by neměl nikdy přejít do útoku. Měl by dát zaměstnancům dostatečný prostor, aby vyjádřili své myšlenky nebo pocity. Efektivní řízení je kombinací empatie a pozornosti: důraz na vztah a orientace na splnění úkolu. Moudrý manažer formuje své podřízené tak, aby v práci „rostli.“ Postupně jim k tomu vytváří prostor. [Urban, J., 2006, 99, 107]

### **Důvěra a její vliv na vedení lidí**

Důvěra je velmi cenná věc, neobejdeme se bez ní v partnerském vztahu a ani na pracovišti. Bez důvěry nelze dobře vést zaměstnance. Někdo důvěru ztratí a jinému se nikdy nepodařilo ji vybudovat. Důvěra je založena na emocionálním základu. Manažer, který nemá emocionální inteligenci, nedokáže se přizpůsobit v komunikaci a chování, si nikdy důvěru lidí nezíská. Co to vlastně je ta tolik diskutovaná důvěra? Každý asi v životě učinil zkušenost, že ho někdo podvedl. Důvěra se buduje velmi dlouho a těžce, je v pocitech lidí. Je to víra ve schopnosti a charakter druhého člověka, že nás nezklame. Manažer i knihovník, všichni, kteří pracují s lidmi, by měli mít všeobecnou důvěru v lidi. Manažer, který chce, aby mu lidé věřili, musí jednat podle nejlepšího vědomí a svědomí, ctít pravdu a dodržovat zásady slušného chování. Vypadá to jako fráze, ale jen jednou manažer zaměstnance zradí (ať už tím, že nedodržel slovo, slib, nezastal se ho, když to potřeboval, probíral jeho osobní situaci s třetí osobou apod.) a křehká důvěra je narušena, případně časem zmizí úplně. Zaměstnanec se ocitá na druhém břehu, proti svému vedoucímu, nejde s ním. Manažer bez důvěry nemůže zaměstnance o ničem (buď i dobrém) přesvědčit. Vztahy jsou natolik narušené, že v partnerství končí většinou rozchodem (rozvodem). Manažer je osamocen, k jednomu zklamanému zaměstnanci časem přibudou další a jeho pozice se stává neudržitelnou. Sám není nic a časem odchází. Jednou ztracená důvěra se většinou obnovit nedá.

### **Transformační vedení**

Německý sociolog Max Weber zavedl do diskuse o vedení lidí pojem charisma. Charismatický vedoucí má významný vliv na své spolupracovníky. Ti jsou přitahováni jeho magnetismem, boží přízní, autoritou a výjimečnou schopností reagovat v pravý čas. Transformační vedoucí používají a rozvíjejí čtyři dovednosti: vedoucí má vizi, kterou je schopen zřetelně formulovat; je schopen jasně o této vizi komunikovat; předkládá přesvědčivé výhody, které se projeví, bude-li vize dosažena; je schopen si vybudovat pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a důsledného člověka; vykazuje vytrvalost navzdory překážkám a těžkostem; má pozitivní ohled na sebe a své zájmy – plně rozvíjí své schopnosti. Vedení je proces, na němž se podílejí obě strany. Chytrý vedoucí se pokouší rozpoznat vzdělání, kulturu a zralost svých podřízených. To mu může napovědět, jaký styl vedení bude asi nejvhodnější. Vedoucí musejí být schopni přesně odhadnout povahu úkolů, které jejich podřízení vykonávají. [DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 486-489]

### **Otázky k zamyšlení a diskusi**

1. Setkali jste se charismatickou osobností?
2. Preferuje vaše knihovna spíše řízení nebo vedení?
3. Máte emocionální inteligenci?
4. Má váš šéf emocionální inteligenci?
5. Myslíte si, že by bylo lepší, kdyby si vedoucího týmu (vůdce) volili sami zaměstnanci?

## Případová studie

*„Ptala jsem se jednoho známého ředitele, proč změnil svůj styl vedení. Řekl, že jeho původní důvody souvisely s tím, že si chtěl usnadnit život a mít víc času pro sebe, a tak předal část svých odpovědností jiným. Jakmile s tím začal, zjistil, že mu to přináší víc výhod, než si až dosud myslel. V současné době chodí do práce a pouští se do ní daleko raději a s větším potěšením, od svých podřízených se mnohému naučil, začal si jich více vážit a vytvořil si s nimi mnohem konstruktivnější vztahy.“ [Di Kamp, 2000, s. 35-36]*

## V. Nejčastější chyby začínajících manažerů

### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Vyvarovat se nejčastějším chybám.
2. Umět rozpoznat chyby ve vedení knihovny.

### Chyby ve vedení knihovny

Nejběžnější chybou je chybějící strategie. Strategie patří k dlouhodobým plánům knihovny, měli by se na ní podílet všechny zúčastněné strany (vedení, zaměstnanci, zřizovatel ...). Strategie určuje směr, kam knihovna směřuje, snaží se vytvořit obraz budoucnosti knihovny. Nikdy by neměla být jen formální a nic neříkající nebo vytvořena jen manažery. Problémem se může ukazovat i chybějící orientace na uživatele. Knihovna musí usilovat o to, aby znala své uživatele. Měla by si se svými uživateli budovat osobní vztah. Pravidelně měřit spokojenost uživatelů se službami. Aktivně pracovat se stížnostmi uživatelů. Znat skutečné potřeby svých uživatelů. Zamyslet se nad věrností svých uživatelů a způsobem, jak je odměňovat. Znat mínění svých uživatelů. Zaměstnance a manažery vybírat velmi pečlivě, protože dokonalé služby jsou založené především na kvalitních zaměstnancích. Další chybou je nedostatečné plánování; zvláště menší knihovny plánují jen na jeden rok – rozpočtové plánování. Rozpočty jsou většinou nedostatečné, je nutné hledat i jiné zdroje financování a se svěřenými prostředky hospodařit maximálně efektivně. Chybou může být i špatné řízení knihovny a nedostatečná kontrola. Zdrojem chyb může být často i manažer. Nemá správné předpoklady pro manažerskou práci. Schází mu sociální kompetence. Neposkytuje pracovníkům dostatek informací, nevysvětlí smysl zadané práce, vůbec či málo komunikuje s podřízenými. Úkoly zadává s nereálnými termíny splnění, nepřihlíží k názorům druhých, popřípadě ani nepřipustí diskusi. Rozhoduje sám, nesvolává účelné pracovní porady, či zbytečných porad naopak nadužívá. Nedokáže spravedlivě posoudit a ocenit odvedenou práci, což výrazně naruší vztahy na pracovišti. Zaměstnanci necítí podporu a důvěru ve vedení, necítí prostor k vlastní iniciativě, ztrácejí pracovní nadšení i možnosti seberealizace. Manažeři většinou ani netuší, jak je zaměstnanci vnímají. Často je rozpor mezi vedením a liniiovými manažery. Ředitel se nesnaží o zpětnou vazbu s řadovými zaměstnanci, spoléhá jen na vedoucí, což se mu nemusí někdy vyplatit. Městská knihovna v Chemnitz byla nemile překvapena anonymním šetřením mezi zaměstnanci, kteří vyslovili velkou nespokojenost s vedením knihovny. Vyvodili z toho závěry a změnili svůj styl řízení knihovny.

## **Dvanáct nejčastějších chyb začínajících manažerů**

- 1) **Nejasné cíle** – úkolem manažera je ve spolupráci se zaměstnanci formulovat realistické, dosažitelné cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení a při naplňování těchto cílů jim pomáhat.
- 2) **Sklon nekomunikovat** – začínající manažeři nechápou, že řízení je „sociální“ profese. Vyhýbají se přímé komunikaci buď úmyslně, nebo v důsledku „pracovního zatížení.“
- 3) **Neschopnost delegovat** – kdykoli manažer převezme nový úkol, měl by si položit otázku, který z jeho zaměstnanců by jej mohl nejlépe převzít. Deleguje-li manažer s prací i pravomoci, vytváří současně prostor pro rozvoj odborných a řídicích schopností zaměstnanců.
- 4) **Přesvědčení o vlastní neomylnosti** – povýšení do vedoucí funkce může u začínajícího manažera vyvolávat pocit, že o oblasti, kterou řídí, již z odborného hlediska ví téměř vše. Nový manažer by neměl ztrácet schopnost naslouchat lidem kolem sebe, a je-li to třeba, zeptat se na jejich názor.
- 5) **Tendence vše měnit** – začínající manažer by neměl podléhat ani přesvědčení, že musí vynalézat objevené. Je-li určitá věc prováděna jinak, než si sám představoval, nemusí nutně znamenat, že je prováděna špatně. Musí umět rozpoznat, co je odlišné a co nesprávné.
- 6) **Obava o čemkoli rozhodnout/sklon neřešit problémy** – nerozhodný manažer představuje pro zaměstnance hlavní zdroj pracovního stresu.
- 7) **Sklon zanedbávat poznání vlastních podřízených.**
- 8) **Nedostatečné ocenění zaměstnanců.**
- 9) **Tendence nehájit své podřízené.**
- 10) **Tendence zapomínat na svého nadřízeného.**
- 11) **Sklon vyhýbat se odpovědnosti.**
- 12) **Tendence ukazovat všem, kdo je šéfem.** [Urban, J. 2006, s. 117-122]

## **Otázky k zamyšlení a diskusi**

1. Zjišťovali jste anonymně, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vedením knihovny?
2. Dopouštíte se jako manažer chyb a jaké z toho vyvozujete důsledky?
3. Dopouštíte se chyb coby zaměstnanec a jaké z toho vyvozujete důsledky?

## **Případová studie**

*„Pan Novák odešel do důchodu po 49 letech práce. Z toho 27 let strávil v managementu velkého výrobního odvětví. Zeptala jsem se ho, jak se cítí, když už teď nemá takovou odpovědnost. „Je to taková úleva shodit ze sebe to břemeno“, řekl. „Management je jako se pokoušet zvládnout neukázněné a vzpurné děti. Musíte je pořád hlídat, nebo nebudou pracovat nebo překročí rozpočet či provedou něco jiného. Dříve, když jsem měl na starosti jen malý tým a jeden velký projekt, to bylo lehčí, ale v poslední době jsem měl na starosti 40 lidí a pět různých projektů. Bylo to k zbláznění.“ [Di Kamp, 2000, s. 186]*

## Literatura

- 1) BORCHARDT, P. a kolektiv. *Marketing pro veřejné knihovny*. Praha : Národní knihovna, 1994, 187 s. ISBN 80-7050-173-1.
- 2) DEARLOVE, D. *Bill Gates a byznys*. Praha : Pragma, 1999. 174 s. ISBN 80-7205-950-5.
- 3) Di Kamp. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
- 4) DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 5) MAREK, P. Motivace, nebo manipulace? [online]. [cit. 2007-12-16]. Dostupné z internetu: <<http://personalista.com/index.php?id=251>>.
- 6) MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
- 7) REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : EKOPRESS, 2001. 188 s. ISBN 80-86119-41-6.
- 8) SAKÁLOVA, E. *Knižničný manažment*. Bratislava : Slovenská technická knižnica, 1995. 190 s. ISBN: 80-85165-56-2.
- 9) TRINKEWITZ, Z. *Management v Česku – iluze a realita*. Zeleneč : Profess Consulting, 2007. 115 s. ISBN 978-80-7259-056-8.
- 10) URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.
- 11) ZIELKE, Ch. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1815-4.