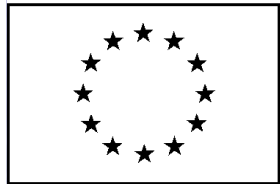


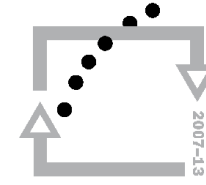
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdelávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Operační program: **Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

## Projekt:

**Vzdělávání pracovníků VaV MU a VFU Brno  
v endoskopických vyšetřovacích technikách  
a endoskopicky asistované miniinvazivní chirurgii  
s využitím nových materiálů**

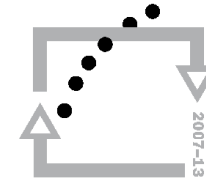
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdelávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Management LZ ve VaV

(správný výběr členů VaV týmu,  
motivace a řízení)

© Jana Vacková

# Management lidských zdrojů

## Úvod

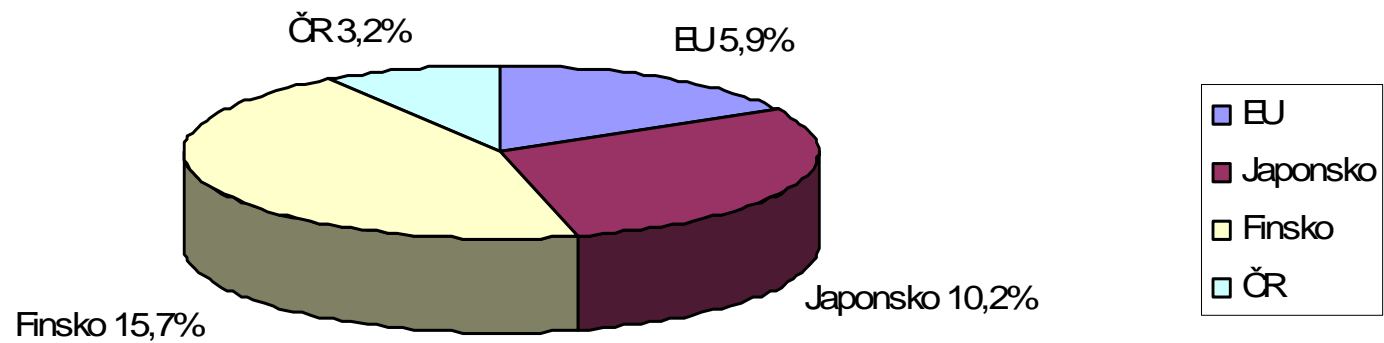
## Globální trendy v řízení LZ:

- Přestože absolutní počet lidí stále narůstá, význam lidí pro jednotlivé organizace neklesá, ale právě naopak roste.
  - pro úspěch organizace narůstá význam znalostí
  - změna kvality vazeb mezi různými částmi celého světa

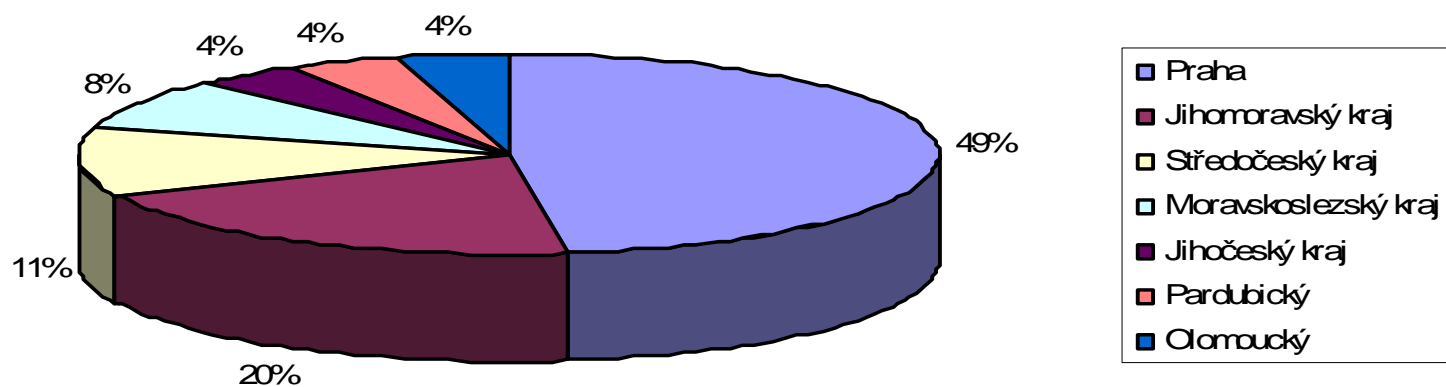
## Na současném trhu práce:

- chybí pracovníci s vhodným vzděláním (specializace, profese)
- chybí pracovníci jazykově vybavení
- vysoký podíl pracovníků ve věku nad 45 let (stabilní, zkušení, avšak méně adaptabilní)

## Podíl zaměstnanců ve VaV na 1000 pracovníků (r. 2004)



## Rozložení počtu zaměstnanců ve VaV v rámci jednotlivých krajů (r. 2003)



# Management lidských zdrojů

- **Personální audit**
- **Personální plánování**
- **Získávání a výběr nových pracovníků**
- **Adaptační proces**
- **Vzdělávání a rozvoj**
- **Pravidelné hodnocení**
- **Odměňování a motivace**
- **Flexibilita a rozmisťování**
- **Pracovní vztahy, prostředí, firemní kultura**
- **Péče o pracovníky (BOZP, zdravotní péče)**
- **Personální controlling**
- **Legislativa**



## Úkoly řízení lidských zdrojů

- Zařazení správného člověka na správné místo;
- optimální využívání pracovních sil v instituci;
- formování týmů, formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

V neposlední řadě a selským rozumem:

jde o to, abychom se všichni v práci dobře cítili  
a aby nás to bavilo.

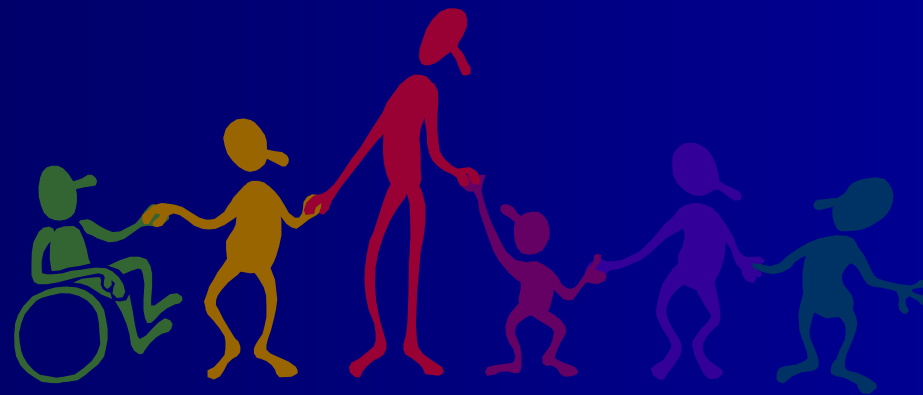
## **Obvyklé personální činnosti manažerů (vedoucích týmů):**

- **vytváření a vedení projektových týmů**
- **vedení výkazů práce (množství a kvalita)**
- **trénink a rozvoj pracovníků při práci**
- **hodnocení pracovníků**
- **návrh mimořádných odměn**
- **řešení konfliktů mezi lidmi v projektu**
- **koučování**
- **orientace a motivace pracovníků**
- **návrhy na další vzdělávání a odborný růst**
- **hlášení o pracovních úrazech**

## Správný výběr členů VaV týmu:

- Kdo jsou však ti „správní lidé“?
- Podle jakých kritérií tak usoudit?

# TÝMOVÁ PRÁCE



## TÝM:

Malá skupina lidí s **doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi**, kteří společným postupem směřují k cíli, za jehož splnění jsou společně **odpovědni**, většinou na určité časové období.

**Příslušnost k týmu by neměla potlačovat individualitu jednotlivých členů, ale rozvíjet ji v kontextu činnosti ostatních členů**  
- **synergické působení.**

## Skupiny a týmy se liší:

- v tom, co je pro členy daného uskupení „to nejdůležitější“;
- ve vztazích mezi členy;
- ve způsobu managementu daného uskupení.

## **SKUPINA**

- nevhodná pro ty projekty, v nichž se cíl rychle mění

## **TÝM**

- nevhodný pro stabilní prostředí a stabilní cíle

## Hlavní předpoklady pro práci v týmu:

- dobré znalosti svého oboru tak, aby věděli jak postupovat i **bez podpory managera**;
- měli by být **zainteresováni na úspěchu** své činnosti;
- měli by mít možnost organizaci své práce **podstatně ovlivnit**.



## Předpoklady využití týmové práce:

- **Jasný smysl a společný cíl práce**
- Různé znalosti a schopnosti členů
- Individuální charakteristiky osob
- Vzájemná odpovědnost
- Možnost kontaktu
- Konstruktivní konflikty
- Vzájemná otevřenost a informovanost
- **Časová efektivnost**

# Metoda „SMART“

- **S**pecific - **S**pecifický, jednoznačný
- **M**easurable - **M**ěřitelný
- **A**greed - **A**kceptovatelný
- **R**ealistic - **R**eálný, dosažitelný
- **T**rackable - **T**ermínovaný

## Vývojové fáze týmu:

- ***vstupní (poznávací) fáze „forming“***  
- členové se seznamují, vzájemně posuzují;
- ***druhá (mnohdy konfliktní) fáze „storming“***  
- střetávání odlišných názorů, řešení problémů týmu;
- ***třetí fáze „norming“***  
- vzájemný konsenzus, vytváření norem a pravidel fungování, rozdělování hlavních rolí v týmu;
- ***výsledná (funkční) „performing“***  
- tým dosahuje vrcholu své efektivity.

## Přínosy týmové práce:

- **efektivnější řešení problémů**  
„spojení hlav a zkušeností“
- **větší pracovní flexibilita**  
vzájemná zastupitelnost a výměna informací
- **otevřená atmosféra stimulující**  
další vzdělávání a zdokonalování
- **vyšší motivace**  
plynoucí z vyšší spokojenosti
- **jednodušší identifikace s úkoly**
- **zábavnější způsob práce**

## Výběr členů týmu:

- Zkušenost ukazuje, že nejefektivněji pracují týmy, ve kterých jsou **zastoupeny všechny základní osobnostní profily**, tj. osoby:
  - vůdčího typu
  - orientované analyticky
  - se zaměřením na **inovace**
  - **komunikativní a sociální**

## Týmové role

- **Kognitivní (mentální) role**  
Specialista, Inovátor, Vyhodnocovač
- **Afektivní (sociální) role**  
Koordinátor, Tým.pracovník, Vyhledavač zdrojů
- **Behaviorální (akční) role**  
Usměrňovač, Realizátor, Dotahovač

## Individuální role

- **Nosič vody** (hledá komu by pomohl)
- **Travič studní** (vytváří "zlou náladu", podporuje intriky)

## SPECIALISTA

- **Osobnostní charakteristika:**

Odborné znalosti v klíčové oblasti, ostatní ho nemusí zajímat; je profesionální, často individualista.

- **Základní přínosy:**

Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi; disponuje vědomostmi a dovednostmi.

- **Přípustné slabiny:**

Přispívá pouze v úzké oblasti, zaobírá se svými zájmy; mívá sklon k přehánění a puntičkářství.



# INOVÁTOR, INICIÁTOR

- **Osobnostní charakteristika:**  
Představivost, intelekt, tvůrčí, neortodoxní, důvěřivý, často kritický, omyly z nedbalosti.
- **Základní přínosy:**  
Hlavní zdroj myšlenek a nápadů v týmu, odolný vůči překážkám, hledá úniky z bezvýchodných situací.
- **Přípustné slabiny:**  
Ignoruje podružnosti, zaujatý vlastními myšlenkami, věnuje energii nápadům, které nemusí být v souladu s cíli týmu.

## MONITOR - VYHODNOCOVAČ

- **Osobnostní charakteristika:**  
Vážný, analytický, racionální, spolehlivý a přesný v úsudku, neoplývá nadšením, euforií.
- **Základní přínosy:**  
Jeho racionální úsudek mívá v týmu největší objektivitu; zvažuje, které projekty v týmu mají smysl a které ne.
- **Přípustné slabiny:**  
S ohledem na motivaci je nejméně motivovaným členem týmu; chybí mu hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.

# KOORDINÁTOR

- **Osobnostní charakteristika:**

Klidný, zralý, sebejistý, umí se ovládat, široký rozhled, disciplinovaný, dobře mluví i naslouchá.

- **Základní přínosy:**

Vede celý tým a koordinuje úsilí, rozpozná individuální talent, max. využívá potenciál týmu.

- **Přípustné slabiny:**

Pracuje prostřednictvím ostatních; může mít střety s formovači; nemá geniální myšlenky, není moc tvořivý.

# TÝMOVÝ PRACOVNÍK

- **Osobnostní charakteristika:**  
Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický; postrádá rozhodnost a ráznost.
- **Základní přínosy:**  
Je zručný v emočních procesech uvnitř skupiny; zajišťuje soudržnost týmu; jeho doménou je komunikace v týmu.
- **Přípustné slabiny:**  
Je nerozhodný v klíčových situacích; většinou pracuje s myšlenkami a nápady druhých, nepřináší své vlastní nápady.

## VYHLEDAVAČ ZDROJŮ

- **Osobnostní charakteristika:**

Nadšený, komunikativ. extrovert, aktivní, zvědavý, uvolněný, umí improvizovat a pracovat pod tlakem.

- **Základní přínosy:**

Přináší nové kontakty, informace; brání stagnaci; je hlavním komunikačním článkem s okolním světem.

- **Přípustné slabiny:**

Obvykle je obtížné ho zastihnout tam, kde by měl být; může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.

# USMĚRŇOVAČ, FORMOVAČ

- **Osobnostní charakteristika:**  
Energický, otevřený, jedná emocionálně, impulsivní, soupeřivý, prospívá mu tlak.
- **Základní přínosy:**  
Snaží se usměrňovat diskuse, usiluje o konsensus; pracuje soustředěně a i od druhých vyžaduje kázeň.
- **Přípustné slabiny:**  
Není mu cizí provokace; podezřívavý; jeho jednání může někdy působit trochu nepříjemně.

# REALIZÁTOR

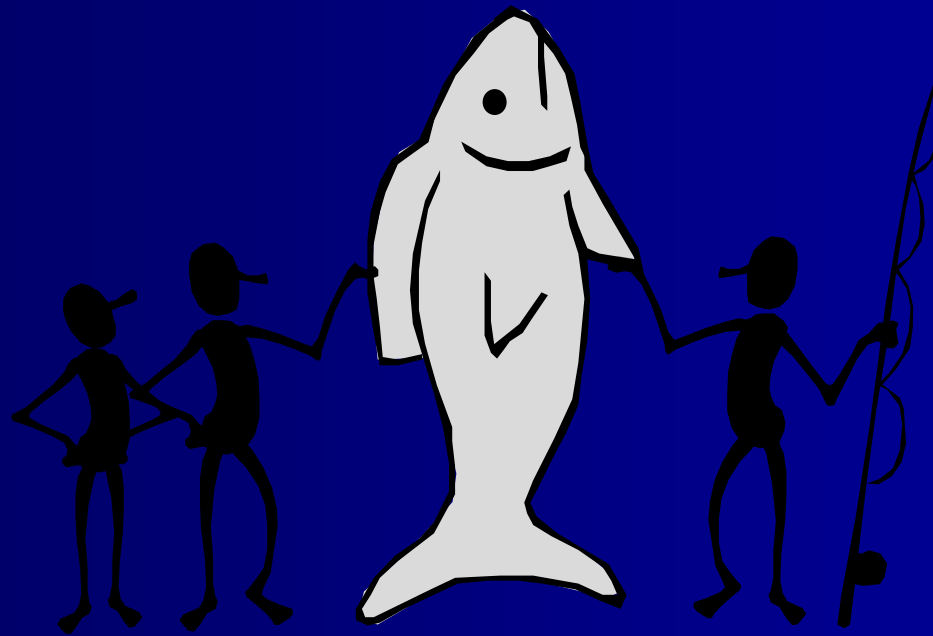
- **Osobnostní charakteristika:**  
Praktický, organizační schopnosti, cílevědomý, upřímný, loajální, důvěřivý, houževnatý.
- **Základní přínosy:**  
Převádí teorii do praxe - mění rozhodnutí a strategie na konkrétní úkoly a cíle, koncipuje organizační strukturu.
- **Přípustné slabiny:**  
Znervózňují ho neustále se měnící podmínky; neví si rady s nekonkrétními myšlenkami.

# DOTAHOVAČ

- **Osobnostní charakteristika:**  
Pečlivý až puntičkář, metodický, svědomitý, sebeovládání, dodržuje harmonogramy.
- **Základní přínosy:**  
V týmu se příliš neprosazuje, povzbuzuje ostatní i sebe k plnění povinností; soustředí se na detaily, hledá chyby.
- **Přípustné slabiny:**  
Sklony k puntičkářství, v jeho zájmu stojí detaily, kvůli kterým často přehlídne celkové cíle skupiny, netrpělivost.



# VÝBĚR PRACOVNÍKŮ



## Hlavní zásady při výběru pracovníků

- Rozhlédněte se v rámci podniku.
- Nehledejte přesné napodobeniny.
- Využijte k hledání kolegy a zaměstnance ze stávající organizace.
- Vysvětlete kandidátům pravidla výběrového procesu.
- Připravte si otázky předem.
- Připravte se na otázky kandidátů.
- Stanovte pevný časový harmonogram.

## Hlavní zásady při výběru pracovníků

- Nepoužívejte při hledání kandidátů stále stejný zdroj.
- Informujte o všech podmínkách a požadavcích pracovního místa.
- Nepodceňujte zjišťování referencí.
- Nehledejte supermany.
- Kandidáty, kteří ve výběru neuspěli, vždy informujte.
- Nepodceňujte takt.
- Nepřeceňujte úlohu peněz.

# Definování požadavků pro výběr nového pracovníka

- **nutné požadavky**
- **vhodné požadavky**

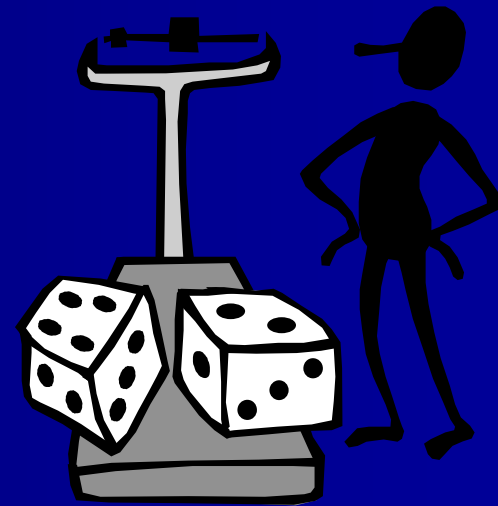
## Struktura osobních předpokladů:

- **úroveň vzdělání;**
- **odborné znalosti a schopnosti;**
- **pracovní zkušenosti;**
- **řídící schopnosti a zkušenosti** (schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci, organizační předpoklady, schopnost motivovat, hodnotit, řídit disciplínu, projektové řízení atd.);
- **sociální a komunikační schopnosti** (schopnost navazovat vztahy, komunikovat, prezentovat, srozumitelně vysvětlovat, práce v týmu, ovlivňování ostatních apod.).

## Struktura osobních předpokladů:

- **osobní vlastnosti a motivační předpoklady** (intelektové a další osobní schopnosti, osobnostní profil, motivační zaměření);
- **jazykové, PC a další speciální znalosti;**
- **osobní flexibilita** (schopnost pracovat současně na více úkolech, časová flexibilita, časté pracovní cesty);
- **potenciál dalšího rozvoje** (schopnost učit se novým věcem, prohlubování stávajících znalostí);
- **zdravotní stav.**

**Vybraná kritéria by měla být  
prokazatelná a měřitelná!**



## Zaměření a volba otázek

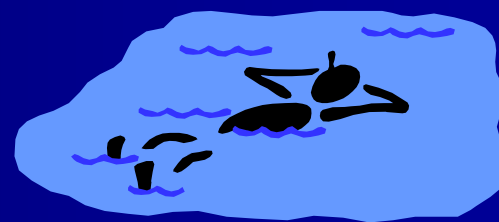
- otázky, které nám umožňují posoudit, zda je kandidát pro danou pozici vhodný nebo ne.
- otázky otevřené, vyzývající kandidáta k popisu jeho chování v konkrétních pracovních situacích (menší prostor pro stylizaci)



## Zaměření a volba otázek

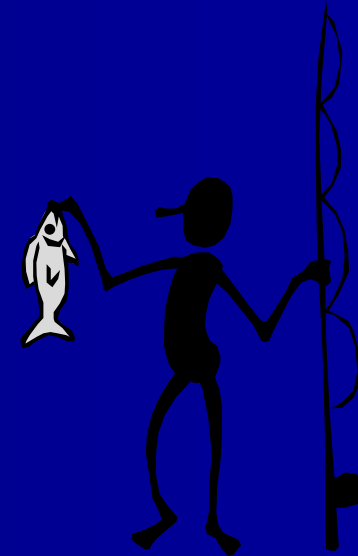
- ***Proč jste zde?***  
(motivace kandidáta)
- ***Co nám můžete nabídnout?***  
(znalosti, schopnosti a zkušenosti)
- ***Jakou osobou jste?***  
(os. vlastnosti a zvyklosti, vč. etických předpokladů)
- ***Hodíte se pro týmovou spolupráci?***  
(předpoklady pro práci v týmu)
- ***Můžeme si vás dovolit?***  
(hodnotový žebříček)

Zaměstnanci, které organizace potřebuje, jsou především ti, kteří přicházejí, protože se jim **práce ve firmě, její lidé či kultura líbí.**



# Nejdůležitější požadavky na kandidáta

- schopnost (a ochota) pracovního nasazení
- pracovní stabilita
- pozitivní pracovní postoje
- odpovědnost a loajalita
- motivace



## Nástroje pro zjišťování:

- Osobnostní dotazníky
- Testy schopností  
(všeobecných, numerických, verbálních, obecné inteligence)
- Behaviorální / kompetenční pohovory
- Assessment Centra
- Kontrola referencí.

## **Při přípravě na výběrové řízení analyzujeme pracovní místo ze tří aspektů:**

- schopnosti**
- ochota**
- vhodnost**

a to vzhledem ke konkrétní náplni práce (projektu), lidem v něm a pracovním podmínkám.

# ROLE MANAŽERA



# Role manažera

Rozhodující úlohu při budování a rozvoji uvedených týmových charakteristik sehrává **osobnost manažera**, jeho vůdčí schopnosti a jeho praktické chování. Sebedokonalejší struktury, systémy, normy a koordinace práce jej nenahradí.

# Role manažera

Posláním manažera je **dosahovat cílů prostřednictvím lidí**. Manažer při tom vykonává určité činnosti. Tyto činnosti lze kategorizovat dle toho, na které elementy předmětu manažerského působení ve skutečnosti manažer působí. Tímto způsobem lze **odlišit řízení od vedení**.



# ČLOVĚK

System čtyř identifikovatelných stránek:

- fyzické tělo (fyziologické procesy, chování),
- myšlení (racionální uvažování, rozhodování),
- emoce (vč. sociálních vztahů)
- duchovno (vztah ke světu, sobě, smysl života)

které jsou neoddělitelné, působí jako celek,  
jsou vzájemně propojeny a vzájemně se ovlivňují

## Vedení vs. řízení

- **Vedení** - *leadership* - činnosti, které primárně ovlivňují **emocionální a duchovní stránku člověka**.
- **Řízení** - je zaměřeno na **fyzicky existující skutečnost** (okolí člověka, jeho tělo a fyziologii) a jeho **myšlení**.

## Jak fungují emoce

- Emoce přímo „nerozumí“ **logickým argumentům** zprostředkovaným řečí; emoce přímo „rozumí“ obrazům, symbolům, hudbě.
- Část mozku, kde vznikají emoce, **neumí rozlišit mezi reálnou a představovanou skutečností** (citron)

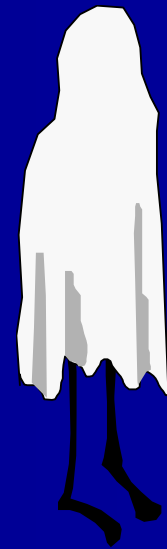
## Hlavní činnosti při vedení:

Při práci v obou oblastech svého působení věnuje vedoucí týmu svůj čas převážně dvěma komunikačním činnostem:

- dává věcem **význam**
- a pracuje se změnami **přesvědčení.**

## Nejčastější chyby začínajících manažerů:

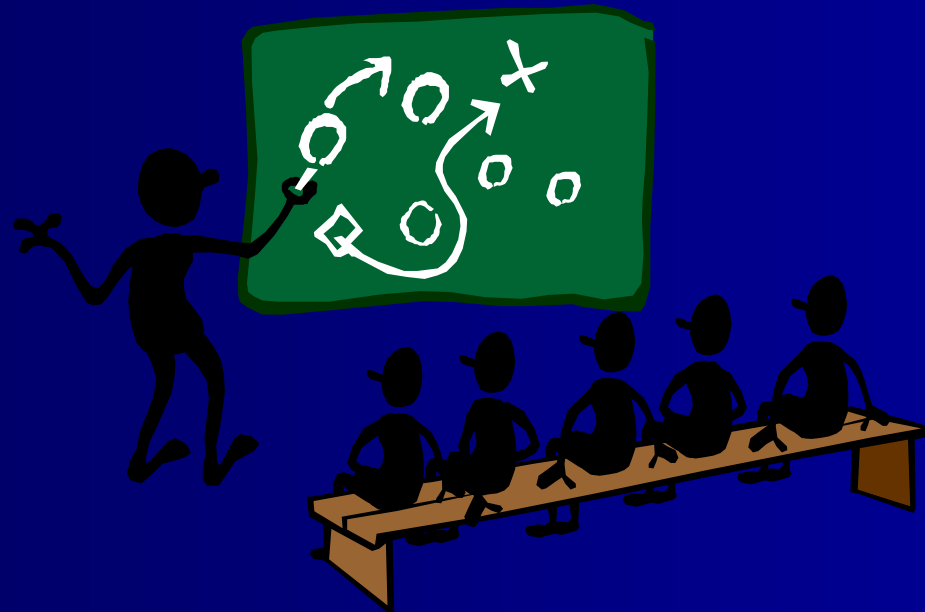
- **Nejasné cíle**
- **Sklon nekomunikovat** (zpětná vazba a efektivní komunikace).
- **Neschopnost delegovat**
- **Přesvědčení o vlastní neomylnosti**
- **Tendence vše měnit**
- **Obava o čemkoli rozhodnout**
- **Sklon neřešit problémy**



## **Nejčastější chyby začínajících manažerů:**

- **Skлон zanedbávat poznání vlastních podřízených**
- **Nedostatečné ocenění zaměstnanců**
- **Tendence nehájit své podřízené**
- **Tendence zapomínat na svého nadřízeného**
- **Skлон vyhýbat se odpovědnosti**
- **Tendence ukazovat všem, kdo je zde šéfem**

# ROZVOJ PRACOVNÍKŮ



# ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

- **Vzdělávání** - tato metoda dodává znalosti;
- **Výcvik (trénink)** - znalosti přetvářeny na dovednosti
- **Koučování** - se věnuje postojům, hodnotám a přesvědčením, které rozvoji jejich schopností a dovedností naopak omezují.
- **Mentorování** - mentor slouží mentorovanému jako „průvodce životem“.



# HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Je nesmírně žádoucí, aby vedoucí týmů poskytovali svým lidem kromě **standardizovaných hodnocení** i co nejrychlejší, neformální **pozitivní zpětnou vazbu.**

# VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

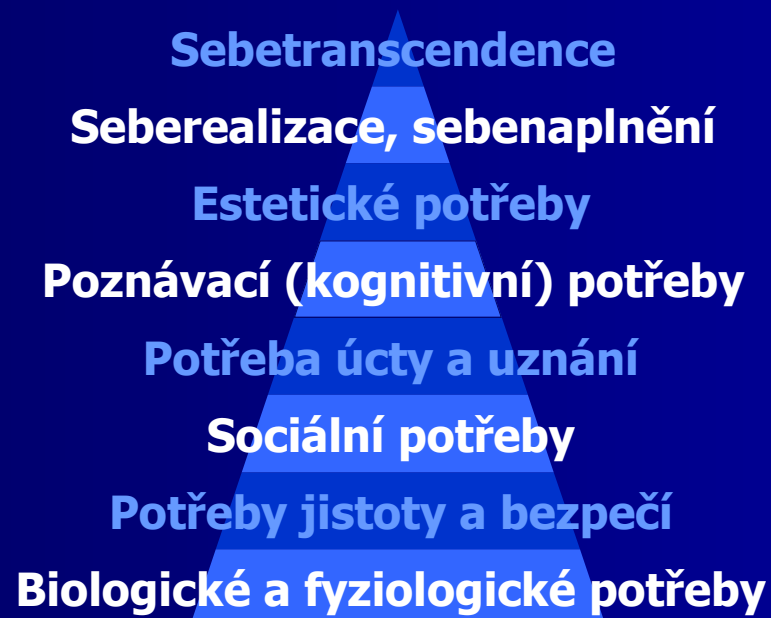


# MOTIVACE

## – základní pojmy

- **Motivace** - interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb;
- **Potřeba** - prožívaný nedostatek něčeho, co má pro daného člověka hodnotu, nebo touha něčeho dosáhnout.
- **Emoce** - duševní proces, který vnímáme jako pocit nebo jinak řečeno: emoce jednoduše pociťujeme.
- **Pocit** - individuální a subjektivní vjem emoce.

# Maslowova hierarchická teorie potřeb



Nejprve člověk uspokojuje své základní lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, **teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších.**

# Systemový model Stephena R. Coveye

Nabízí systémový model ve formě čtyř základních lidských potřeb - **fyzické, sociální, mentální a duchovní** a ve kterém je nutno harmonicky uspokojovat všechny tyto potřeby. Lze si je poměrně snadno zapamatovat pomocí čtyř jednoduchých pojmů:

- **Žít,**
- **milovat a být milován,**
- **poznávat,**
- **zanechávat odkaz.**

## Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Na pracovišti existují dva faktory:

- **Faktory Hygienické** (benefity, plat, podmínky..),
- **Faktory Motivační** (uznání, odpovědnost, os.rozvoj).

Absence FH způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence FM nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

# Teorie očekávání Viktora Vrooma

Jestliže jsme přesvědčení o **dosažitelnosti** a **atraktivnosti** cíle a **způsobu** cesty **k výsledku**, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Musíme nabýt přesvědčení:

- že cíl existuje a že je žádoucí;
- že je vůbec možné tohoto cíle dosáhnout;
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout;
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický;
- že si daný člověk dosažení cíle zaslouží.

## Teorie rovnováhy Johna Adamse

Jednotliví pracovníci **porovnávají**,  
**co do práce vkládají** (čas, úsilí, loajalitu,  
toleranci, flexibilitu), **s tím, co z ní**  
**získávají** (mzda, benefity, jistota, uznání  
a ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje).  
Přičemž **vstupy a výstupy se sčítají**  
a zároveň je jejich vnímání **obyčejně**  
**individuální**.



# Teorie pozitivního posílení B. Skinnera

Idea teorie je založena na prosté myšlence:  
**důsledky (chování) ovlivňují chování.**

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování;
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují;
- v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

# Teorie tří potřeb Davida McClellanda

Tvrdí, že lidé mají **tři primární potřeby**:

- **něčeho dosáhnout** (*achiever*)  
(tendence excelovat a ocenění častého potvrzování toho, jak je dobrý)
- **někam patřit** (*affiliation seeker*)  
(tendence vyhledávat harmonické vztahy)
- **silnou potřebu moci** (*power seeker*)  
(tendence k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle).

Každý má pouze **jiný vnitřní žebříček priorit** těchto potřeb.

## **Shrnutí teorií** Jako rámec pro uvažování si vezměme systémový model základních lidských potřeb:

Každý člověk má potřebu **žít, milovat a být milován, poznávat a zanechávat odkaz**. V tomto systémovém rámci se pak lze pohybovat do větších detailů: v jakém pořadí se budou potřeby pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba působení jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony (myšlenkové tendence) k jednání (McClelland). A poté žádoucí chování posilovat (Skinner).

A za tím vším jsou **emoce**.

- Jednoznačně nejčastější manažerskou chybou, ke které při aplikaci teorií motivace do praxe dochází, je **zanedbání manažerského vedení při motivaci**. Jinak řečeno, **manažeři většinou dobře řídí, ale nevedou**. Koncentrují své úsilí na **hmatatelné organizační skutečnosti**, jako je plat, stravenky a další firemní výhody, dobré pracovní pomůcky, organizaci práce apod.

- Tyto skutečnosti jsou důležité. Jejich absence způsobuje pocit nespokojenosti.

Avšak (viz. Maslow, Herzberg) jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, nebo dokonce k nadšení, ale vede k neutrálnímu pocitu. Tím manažeři dosahují ne emocionálního zaujetí, ale **ničeho**.

- Absentuje-li vedení, které poskytuje hlubší smysl, účel i okamžité pocity, chutě, touhy a nadšení, nikdy nelze hovořit o **motivovaných pracovnících**.

A bez motivace lze jen náhodně dosáhnout **excelentních výsledků**.

## Praktické tipy pomoci při motivaci:

- Je důležité poznat lidi takové, jací jsou; co je baví, co je motivuje, a snažit se je **vést k plnému rozvinutí jejich schopností**.
- Je důležité, aby manažer **pomáhal lidem objevovat jejich vlastní schopnosti**.
- Je důležité pomáhat lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich **vlastní vnitřní motivační zdroje**.
- Je podstatně snazší někoho motivovat pokud se manažer dovede „**vcítit do jeho kůže**“.

## Praktické tipy pomoci při motivaci:

- Empatické naslouchání pomáhá **pochopit, jak se druhá strana cítí.**
- Bez **ovzduší vzájemné důvěry a pochopení** její potřeby lze dělat v oblasti motivace poměrně málo.
- Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce, jsou **úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.** S důležitou poznámkou, že pro každého **tato slůvka mohou znamenat velmi odlišné věci.**



Manažeři často stojí před rozhodnutím, co a kdy ovlivní manažerským řízením a co a kdy ovlivní vedením. Takto však problém nestojí.

Řízení a vedení totiž tvoří **vzájemně se doplňující celek**. Místo uvažování, co uděláme vedením a co řízením, je lepší uvažovat, **jak to uděláme řízením i vedením**. Zkrátka, jak to „ošetříme“ **holisticky**.

## Poučení z minulosti

*„Nejjistější a nejjednodušší způsob jak donutit někoho něco udělat je kopnout ho do zadku.“*

*Frederick Herzberg, psycholog*

- Herzberg dále napsal:

*„Nakopnu-li psa (a je jedno, zda zezadu nohou, nebo zepředu pamlskem), pohne se. Budu-li chtít, aby se pohnul opětovně, co musím udělat? Znovu jej musím nakopnout. Podobně mohu vybijet baterie, a pak je znovu nabít. Ale pouze tehdy, má-li někdo baterii uvnitř v sobě, můžeme hovořit o motivaci. Pak člověk nepotřebuje vnější stimulaci. Člověk to chce udělat sám.“*

**Přeji Vám hodně radosti  
a uspokojení ve Vaší práci s lidmi**

☺ Děkuji za pozornost ☺