

Odborné aspekty riadenia

V e d e n i e s k u p i n y

© Dominanta 2011

Cieľom študijnej jednotky vedenie skupiny je:

- posúdiť úlohu manažéra vo vzťahu k pracovnej skupine a určiť jeho úlohy,
- vymedziť postavenie manažéra v štruktúre organizácie a určiť problémy, ktoré vznikajú z tohto postavenia,
- charakterizovať vlastnosti (odborné a osobné) manažéra a analyzovať niektoré prístupy k nemu,
- poznať funkciu pracovnej skupiny,
- zdokonaľiť zručnosti v týchto oblastiach s ohľadom na vašu rolu, vaše schopnosti a vaše budúce možnosti.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- vedieť vymedziť osobné a odborné vlastnosti manažéra,
- poznať základné úlohy, ktoré musí vykonávať manažér,
- rozumieť štruktúre organizácie a postaveniu manažéra v nej,
- vidieť rozdiel v úlohách a postavení manažérov a vedených v organizácii,
- vedieť definovať súhrn povinností manažéra,
- poznať funkcie pracovného kolektívu,
- rozpoznať vlastnosti dobrého vodcovstva,
- pochopiť a vedieť používať štýly vedenia.

Obsah

Pokyny k štúdiu a vypracovaniu úloh	1
Úvod.....	2
Úlohy manažéra	5
Zručnosti vyžadované od manažéra.....	9
Štruktúra organizácie a postavenie manažéra	13
Porovnanie manažérov a vedených v organizácii	17
Prehľad povinností manažéra	20
Pracovná skupina	21
Vlastnosti dobrého vedenia	23
Rozumieť podstate vedenia	26
Kontrolné preskúšanie	30

Pokyny k štúdiu a vypracovaniu úloh

Študijná jednotka vedenie skupiny pozostáva s vypracovania 11 úloh. Svoj poznámky si zapíšte červeným písmom pod úlohu, do vyznačeného priestoru. Potom si ich porovnajte s textom pod úlohami. Svoj text v úlohe neopravujte, poukazuje na pokrok vo vašom štúdiu a slúži len pre vaše potreby.

Na konci je uvedené kontrolné preskúšanie. V časti DOPLNENIE dopíšete červeným chýbajúci text na mieste vyznačenom bodkami. V časti PRAVDA/NEPRAVA zaznačte červeným alebo písmenom **x** správnu odpoveď. V časti NÁSOBNÝ VÝBER označte červeným text správnej odpovede.

Materiál potom vráťte späť lektorovi na prekontrolovanie a preskúmanie výsledkov kontrolného preskúšania. On urobí výsledné hodnotenie, s ktorým Vás oboznámi.

Úvod

V úvode študijnej jednotky "Vedenie skupiny" by sme radi zistili vaše názory na to, aké vedomosti a zručnosti by mal mať manažér. Pokúste sa prosím písomne odpovedať na nižšie uvedené otázky.

Úloha 1. Uvedomujeme si, že ste vo funkcii manažéra, alebo pravdepodobne chcete vziať na seba túto zodpovednosť, prípadne boli práve nedávno menovaný do tejto funkcie. Skôr ako začneme so štúdiom, odpovedzte na otázku, aké osobné vlastnosti podľa Vášho názoru má mať člen skupiny v postavení manažéra?

Čas 5 minút

Úloha 2. Aké odborné vedomosti a zručnosti z hľadiska odborného vedenia má mať podľa vás člen skupiny v postavení manažéra?

Čas 5 minút

Vaša odpoveď na úlohu 1 by mala obsahovať slová ako:

- ✧ taktné konanie,
- ✧ jednota slov a činov,
- ✧ úcta,
- ✧ trpezlivosť, atď.

Odpoveď na otázku v úlohe 2 by mala obsahovať slová, ako:

- ❖ umenie komunikovať,
- ❖ vyjednávať,
- ❖ motivovať, atď.

Existuje mnoho ďalších slov, ktoré možno použiť pri vymedzení osobnej a odbornej stránky manažéra, rovnako ako slová podobného významu.

Určite by ste uvítali, keby sa manažér vyznačoval len pozitívnymi osobnými a odbornými vlastnosťami a kvalitami, ktoré sú vhodné na zastávanie takejto funkcie.

Z hľadiska osobných kvalít sú vyššie uvedené slová dôležité z nasledovných príčin:

- ❖ **Taktné konanie** - od manažéra sa vyžaduje, aby pracoval s vysokým stupňom taktu a diplomacie s cieľom dosiahnuť výsledky bez toho, aby urobil nejaký priestupok alebo na niekoho vyvíjal čo len nepatrný nátlak.
- ❖ **Integrita** - manažér bude mať malý vplyv na skupinu, ak nebude pôsobiť v súlade so všeobecne prijatými a spoločensky platnými normami.
- ❖ **Trpezlivosť** - od manažéra sa často bude vyžadovať, aby prejavil určitý stupeň trpezlivosti, keď sa bude snažiť, aby skupina vyprodukovala výsledky.

- ❖ **Rešpekt** - je vlastnosť, ktorú získava úspešný manažér. Manažér nemá rešpekt, ak nie je jeho konanie výsledkom jeho osobných a odborných vlastností a schopností.

Z hľadiska odborných kvalít sú vyššie uvedené slová dôležité z týchto dôvodov:

- ❖ **Komunikácia** - od manažéra sa vyžaduje, aby podával skupine informácie rýchle a presne.
- ❖ **Vyjednávanie** - je dôležitou súčasťou práce manažéra. Manažér by mal diskutovať so svojimi pracovníkmi o požiadavkách vedenia podniku s cieľom dosiahnuť porozumenie. Výsledkom tejto diskusie by malo byť konanie manažéra, ktoré berie do úvahy i názor skupiny.
- ❖ **Motivácia** - motivácia hrá v tejto úlohe rozhodujúcu rolu (viď poznámky uvedené nižšie). Umožňuje manažérovi dosiahnuť so svojou skupinou najlepšie výsledky.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Úlohy manažéra

Manažér pri vykonávaní svojej funkcie musí vziať na seba rad úloh. Niektoré z týchto úloh si bližšie preštudujeme v nasledujúcej časti. V tejto časti však nie je uvedený ich vyčerpávajúci zoznam. Určite by ste ho mohli rozšíriť o ďalšie pojmy.

- 1. Organizovanie** - z pohľadu manažéra predstavuje predovšetkým snahu o účinné využitie času v skupine. Pomáha znižovať straty a maximalizovať efektívnosť využitia členov pracovnej skupiny. Navyše, napríklad v podniku, efektívna organizácia pracovných procesov, dodávok a programov údržby pomáha znížiť straty.
- 2. Spravodlivé ohodnotenie** pracovného výkonu (zaťaženia) členov skupiny a vyvážené rozdelenie práce. Konceptia objektívneho a spravodlivého ohodnotenia je podstatná a mala by vychádzať z náležitého chápania pracovného zaťaženia vo vnútri skupiny.
- 3. Hodnotenie schopnosti členov skupiny** a zavedenie systému, ktorý najlepšie vyhovuje ich požiadavkám. Rôzne skupiny sú tvorené členmi s rôznymi osobnostnými vlastnosťami a rozdielnymi schopnosťami. Od manažéra sa očakáva, že zavedie pracovný systém, ktorý najlepšie vyhovuje členom skupiny, a s ktorým dosiahne najvyššiu možnú úroveň produktivity.

4. **Monitorovanie výsledkov** dosiahnutých skupinou z hľadiska kvality a kvantity. O týchto výsledkoch by sa mala viesť presná evidencia a záznamy.
5. **Zabezpečenie primeraného vybavenia** skupiny pracovnými nástrojmi a surovinami pre každý pracovný postup.
6. **Bezpečnosť a kontrola** hodnotových položiek, napríklad náradia, nástrojov, surovín, hotových výrobkov, atď.
7. **Príprava informácií pre vedenie** podniku (pravidelné alebo vyžadované).
8. Venovať sa náležitostiam, ktoré sa týkajú porušenia **disciplíny**, ktoré nie sú príliš vážne, a ktoré pravdepodobne nepovedú k vážnym problémom. Manažér sa nachádza v kľúčovom postavení, lebo môže zabrániť tomu, aby drobné disciplinárne priestupky prerástli vo vážne. Táto úloha zahrňuje rovnako starostlivosť o služby zamestnancom a zaistenie bezpečnosti práce.
9. Podieľať sa na **príprave a výcviku** pracovníkov na pracovisku alebo na externom pravidelnom školení.
10. Zabezpečovať dennú **motiváciu skupiny**. Táto motivácia by mala zahrňovať aj občasný záujem o osobné problémy členov skupiny. Motivácia je vlastne schopnosť manažéra

vyvolať u podriadeného pracovníka zmysel pre osobný úspech v súlade so zámermi podniku, a tým vytvoriť pocit uspokojenia a hrdosti. Udržovanie dobrej morálky v pracovnej skupine je veľmi dôležité.

11. Mať širší **prehľad o cieľoch a zámeroch celého podniku** a mať istotu, že činnosť jeho skupiny je efektívne integrovaná so zvyškom organizácie.

Úloha 3. Ste zamestnaný ako manažér útvaru, ktorý zabezpečuje sociálnu starostlivosť o pracovníkov. Otázka produktivity a výroby tu nie je na mieste, pretože útvar, ktorý vediete nevyrába žiadny tovar. Stručne formulujte hlavné otázky, ktoré by sa Vás ako manažéra týkali v tomto postavení.

Čas 4 minúty

Vaša odpoveď by mala zahrňovať nasledovné body:

- ❖ Aj keď sa tu nevyrába žiadny výrobok, vaša skupina by mala byť i napriek tomu zainteresovaná na kvalite (štandarde) služieb ponúkaných útvarom.
- ❖ Skupina, ktorú vediete, by mala zaisťovať aspoň minimálny štandard služieb.
- ❖ Najväčšiu dôležitosť by mala skupina prikladať efektívnosti služieb a ich vzťahu k starostlivosti o pracovníka.

- ❖ Významná pre skupinu môže byť i cena za poskytované služby a možnosť ich zvyšovania za hranicu kontroly.
- ❖ Veľký význam má potreba primeraného výcviku členov skupiny s ohľadom na potreby útvaru, ktorý vediete a na mzdové náklady.

Vaša odpoveď by mala napríklad zahrňovať približne tieto body, prípadne aj ďalšie zodpovedajúce faktory.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Zručnosti vyžadované od manažéra

Úspešný manažér by sa mal vyznačovať mnohými odbornými a osobnými vlastnosťami. Tieto vlastnosti mu umožnia vyrovnáť sa s úlohami, ktoré má vykonávať. V ďalšej časti problematiky vedenia skupiny si ich bližšie preskúmame a analyzujeme.

Odborné vedomosti

Čím vyššie budú nároky na manažéra, tým dôležitejšia sa stáva úroveň jeho odborných vedomostí potrebných k dosahovaniu úloh.

Zoznam odborných vedomostí manažéra, ktorý je uvedený nižšie, nie je vyčerpávajúci. Určite ho doplníte ďalšími položkami.

- ❖ **Odborná spôsobilosť (kompetencia)** - od manažéra sa očakáva, že má primerané a postačujúce vedomosti o operáciách a procesoch, ktoré má riadiť. Pomôže mu to znižovať straty a zvyšovať bezpečnosť kolektívu.
- ❖ **Pracovné skúsenosti (skupiny)** sa kombinujú s odbornou kompetenciou (dosiahnuť výsledok), čo vedie v konečnom dôsledku k získaniu rešpektu manažéra kolektívu.

- ❖ **Vzdelanie** na primeranej úrovni, ako predpoklad gramotnosti (literárnej a matematickej) sú pre manažéra dôležité z dôvodu záznamu informácií a tvorby správ. Správy a záznamy manažéra sú bezcenné, ak nie sú presné.
- ❖ **Schopnosť vycvičiť členov skupiny** na požadovaný štandard. Schopnosť vycvičiť je vlastnosť, ktorá sa vyžaduje od manažérov, pretože umožňuje zvýšiť produktivitu a zlepšiť istotu skupiny.
- ❖ **Schopnosť efektívne komunikovať** je veľmi dôležitá, pretože je nevyhnutné vyhnúť sa nedorozumeniam

Úloha 4. S použitím vyššie uvedeného zoznamu odborných vedomostí a všetkých faktorov, ktoré súvisia s vašou organizáciou, napíšte poznámky o odborných vedomostiach manažéra, ktoré od neho požadujete.

Čas 4 minúty

Vaša odpoveď by mala obsahovať slová, ako: motivovanie, organizovanie, plánovanie, vyjednávanie, výcvik, komunikovanie, povzbudzovanie, disciplína, predvídanie, rozhodovanie, splnomocnenie, porovnávanie, koordinovanie, kontrolovanie, atď.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Osobné predpoklady

O vlastnostiach, ktorými sa zaoberáme v tejto kapitole, sa hovorí ako o osobných, pretože nie sú odbornými vedomosťami a majú vzťah skôr k prirodzeným kvalitám osobnosti manažéra. Zoznam nie je vyčerpávajúci a určite ho doplníte niektorými vlastnými pojmami.

- **Činorodosť** - od manažéra sa očakáva, že bude vyvíjať trvalé úsilie k udržaniu sa na vrchole rôznych úloh. Potreba dobrého zdravia sa nemá pri tomto aspekte prehnane zdôrazňovať.
- **Vodcovstvo** - dobrý manažér by mal byť i dobrý vodca a mal by vedieť získať z kolektívu ten najlepší príspevok. Vodcovstvom sa ďalej zaoberáme v tejto jednotke.
- **Inteligencia** - väčšina manažérov by mala mať inteligenčnú úroveň rovnú úrovni skúseného pracovníka svojej skupiny. Vynikajúca inteligencia nie je nevyhnutná. Treba mať však na pamäti, že inteligencia je prirodzená vlastnosť a nie je ľahké ju získať.
- **Povaha** - rôzne pracovné miesta si vyžadujú rôznu povahu. Všeobecne je výhodné, keď manažér má aspoň niektoré z týchto vlastností:

- úprimnosť,

- dôveryhodnosť,
- poctivosť, slušnosť,
- spravodlivosť,
- stálosť,
- vyrovnanosť,
- spoľahlivosť,
- otvorenosť,
- kladný v postojoch,
- srdečnosť,
- nadšenie, elán,
- dobrý zmysel pre humor.

Tieto osobné vlastnosti často umožňujú určitej osobe stať sa manažérom, aj keď sa nemusí vyznačovať vysokou inteligenciou alebo vysokými odbornými vedomosťami. Osobné kvality môžu vykompenzovať malé nedostatky v odbornosti.

Úloha 5. Na základe uvedeného zoznamu osobných vlastností napíšte vaše hodnotenie vlastností, ktoré sú nevyhnutné pre náležité uskutočňovanie vašich povinností. Podajte stručné zdôvodnenie vami vybraných položiek.

Čas 5 minút

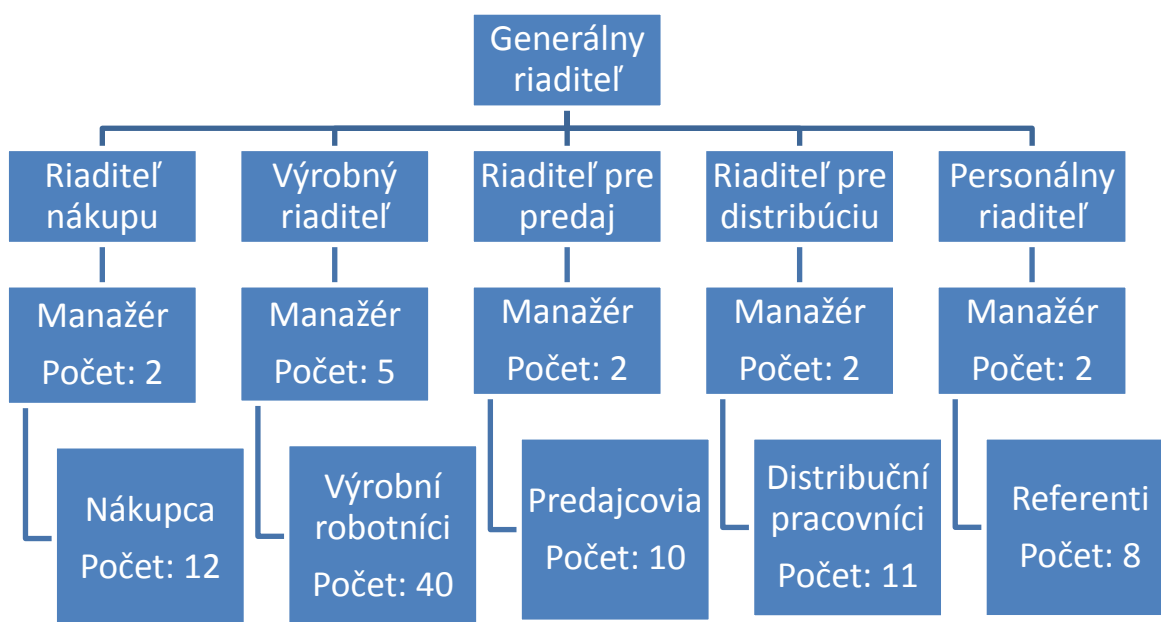
Porovnajte Vaše odpovede s odpoveďami na v úlohe 1 a úlohe 2.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Štruktúra organizácie a postavenie manažéra

Po analyzovaní úloh a požiadaviek na manažéra je nevyhnutné preskúmať štruktúru obchodnej alebo priemyselnej spoločnosti a zistiť, aké je v nej postavenie manažéra.

Schéma, ktorá je uvedená na obr.1, znázorňuje organizačnú štruktúru spoločnosti, ktorá sa zaoberá výrobou a distribúciou určitého druhu tovaru - obr. 1.



Obr. 1

Schéma ukazuje štruktúru organizácie, z ktorej je možné vyčítať:

- ❖ **Čiary riadenia (kontroly)** - schéma jednoznačne ukazuje, že určití zamestnanci sú riadení inými, napríklad: manažéri sú riadení príslušnými riaditeľmi, ktorí sú zasa riadení generálnym riaditeľom.
- ❖ **Čiary authority (právomocí)** - ukazujú (podobne ako čiary riadenia), že zamestnanci uvedení v schéme, majú právomoc nad zamestnancami uvedenými v nižšej časti diagramu, napríklad: manažér majú právomoc nad úradníkmi, pracovníkmi vo výrobe, vodičmi, atď.
- ❖ **Čiary zodpovednosti** - určujú väzbu riadenia a authority, pretože zamestnanci, ktorí sú uvedení v schéme nižšie, sú podriadení manažérovi, riaditeľov, generálnemu riaditeľovi, ktorí sú uvedení v schéme vyššie. Napríklad všetci manažéri sú zodpovední riaditeľovi - obr.1.
- ❖ **Názov každého oddelenia** - oddelenia v našej schéme sú nákup, výroba, predaj, distribúcia a administratívna kancelária. Každé oddelenie má svojho riaditeľa, rad manažérov a množstvo zamestnancov v rôznych kolektívoch.
- ❖ **Počet riaditeľov** - každé oddelenie má svojho vlastného riaditeľa, ktorý je zodpovedný generálnemu riaditeľovi a má právomoc nad podriadenými, manažérmi a zamestnancami.
- ❖ **Počet manažérov** - každé oddelenie má rad manažérov, ktorých počet sa mení v závislosti od veľkosti oddelenia.

Výroba má najviac manažérov (5), a ako si môžete všimnúť, výroba má rovnako najviac zamestnancov (40). Manažér sú umiestnení v schéme pod vedením spoločnosti, ale nad všeobecnými pracovníkmi pre účely kontroly, zodpovednosti a právomoci.

❖ **Veľkosť každého oddelenia** - možno vypočítať, sčítaním počtu všetkých zamestnancov na úrovni oddelenia, že napríklad predajné oddelenie má jedného riaditeľa, dvoch manažérov a desať podriadených zamestnancov, celkom trinásť zamestnancov.

Rôzne organizácie majú rozličnú štruktúru, ktorá záleží na ich potrebách a ich zamestnancoch. Zamestnanci organizácií môžu mať rôzne pomenovania, ako napríklad: prezident, riaditeľ, manažér, hlavný konštruktér, hlavný inžinier, šéfkuchár, hlavný programátor, asistent, hlavná sestra, strojník, počítačový operátor, úradník, čašník, zdravotná sestra, nosič a pod.

Jedna vec sa však nemení. Vo všetkých väčších organizáciách vždy existuje určitý druh zamestnancov vo funkciách manažérov, ktorých postavenie leží medzi vedením a všeobecnými zamestnancami.

Úloha 6. Nakreslite organizačný diagram vášho podniku, z ktorého budú zrejmé rôzne jeho oddelenia spolu s čiarami právomoci a riadenia, tak ako existujú. Mal by ste zvýrazniť taktiež vaše postavenie v organizácii.

Čas - 30 minút

Z nášho diagramu a pravdepodobne i z vášho vlastného môžete vidieť, že manažér sú zamestnanci, ktorí tvoria vrstvu alebo spojenie medzi vedením organizácie a riadnymi robotníkmi. Manažérom je udelení určitý stupeň právomocí a sú zodpovední za premenu požiadaviek vedenia na skutočný tovar alebo služby s účinným využitím pracovnej sily.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Porovnanie manažérov a vedených v organizácii

❖ *Vedenie podniku, ako vidieť z organizačnej schémy, má priamy vzťah k manažérom, nie k robotníkom. Manažér naproti tomu musí mať vzťah jednak k vedeniu, jednak k robotníkom (radovým zamestnancom). To si vyžaduje vysoký stupeň vedomostí od manažérov na strednom a najmä najnižšom stupni riadenia, pretože robotníci nie vždy zdieľajú nadhľad, o ktorom sa vedenie nazdáva, že ho manažér majú.*

❖ *Riaditeľ má také postavenie, že jeho právomoci vo všeobecnom prípade mu zabezpečujú, aby jeho názory budú prijaté a jeho inštrukcie splnené. Manažér má omnoho nižšiu úroveň autority a musí sa pri dosahovaní výsledkov viacej spoliehať na dobré vzťahy so zamestnancami než na svoj štatút. Obťažné okolnosti a situácie môžu často viesť ku strate jeho popularity. Podobný problém sa u riaditeľa napríklad nejakého odboru nevyskytuje, pretože jeho politiku prakticky realizuje manažér na najnižšom stupni riadenia.*

Problémy môžu manažérom vzniknúť za nasledovných okolností:

❖ Pridelenie práce, ktorá je považovaná za špinavú, prácnu, posluhovačskú alebo zle platenú.

- ❖ Zriedkavá príležitosť zarobiť peniaze najviac v nadčasoch alebo za zvláštnych mzdových podmienok.
- ❖ Skrátenie pracovnej doby v prípade, že sa znížil dopyt.
- ❖ Predĺženie pracovnej doby v prípade okamžitých zvýšených nárokov na prácu. To môže narušovať dopredu organizovanú spoločenskú činnosť, pričom nemusí byť privítaná pozitívne tými, ktorí sa touto činnosťou zaoberajú.
- ❖ Spoločným cieľom všetkých úrovní riadenia je dosiahnuť určené zámery. Aby sa to podarilo, mali by sa využívať všeobecné vedomosti z problematiky riadenia, tak ako sú napríklad uvedené vyššie.

Úloha 7. Ste manažérom úseku autodopravy istej spoločnosti. Jeden váš zamestnanec má v sobotu svadbu a polovica celej skupiny si želá skončiť v piatok skôr, aby mohli začať oslavovať túto udalosť.

Vo štvrtok zistíte, že veľkosklad odkiaľ dovážate tovar, bude pravdepodobne uzavretý od pondelka po dobu 7 dní. Aby sa zabezpečila činnosť spoločnosti bude nevyhnutné pracovať cez sobotu a nedeľu, aby ste zabezpečili tovar v dostatočnom množstve.

Ak sa nepodarí tovar zabezpečiť vzniknú vážne škody tým, že sa naruší chod výroby.

Úloha: Vysvetlite krátko postavenie manažéra v tejto situácii a presne identifikujte zdroje vznikajúceho možného konfliktu.

Čas 5 minút

Vaša odpoveď na túto otázku by mala poukázať na povinnosť zodpovednosť manažéra zorganizovať pracovnú skupinu tak, aby bol dosiahnutý požadovaný zámer - t.j. dostať tovar do spoločnosti včas.

Konflikt vzniká v tomto prípade z nasledovných zdrojov:

- ❖ Spoločnosť stojí pred veľkou finančnou stratou, ak termín nebude dodržaný, pretože sa ohrozí výrobný proces a dodávky tovaru pre odberateľa nebudú zabezpečené
- ❖ Polovica pracovníkov dúfa, že v piatok ukončia prácu skôr, aby mohli začať sláviť svadbu svojho kolegu. Počet dostupných pracovníkov sa tak zníži v dobe, keď bude nevyhnutné urobiť prácu navyše.
- ❖ Veľká časť pracovníkov nebude k dispozícii pre prácu v sobotu v dôsledku tejto svadby, čo je pravdaže druh udalosti, ktorú nemožno odložiť.

Ak chce manažér dosiahnuť cieľ, bude musieť narušiť plány mnohým zamestnancom. Je však možné napríklad vyžiadať si pomoc pracovníkov iného oddelenia, čím sa síce minimalizuje narušenie svadby, avšak potenciálne sa vytvorí konflikt s premiestnením pracovníkov.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Prehľad povinností manažéra

Z našich poznatkov si môžeme teraz spoločne vykresliť úplný obraz povinností manažéra. Povinnosti manažéra charakterizujú nasledovné prvky:

- ❖ Tvoríť spojenie medzi vedením podniku a pracovníkmi, zabezpečovať komunikačný kanál v oboch smeroch s cieľom dosiahnuť splnenie súboru úloh.
- ❖ Motivovať, poskytovať rady, cvičiť, viesť, usmerňovať, monitorovať a kontrolovať pracovnú silu na jej ceste k dosiahnutiu určených úloh.
- ❖ Vytvárať stálu úroveň riadenia na výrobné úrovni.

Dôležitosť manažéra v modernom riadení nemožno potlačiť. Od súčasného manažéra sa vyžaduje pomerne vysoký stupeň profesionality. Na úrovni manažéra sa teraz využívajú moderné riadiace metódy a manažér 21. storočia by mal byť profesionálne vycvičený špecialista.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Pracovná skupina

Pracovná skupina je len jednou z mnohých možných typov skupín, ktoré môžu existovať na pracovisku. Iné skupiny sa vytvárajú pre špecifické účely alebo jednoúčelovo (napríklad skupina, ktorá rieši zvlášť obťažný problém), iné môžu byť zriadené dočasne alebo i sezónne.

Pracovná skupina všeobecne pracuje ako jednotka na trvalom základe, aj keď dochádza k zmenám v jej zložení následkom povýšenia, odchodu do dôchodku, úmrtia a pod.

Členovia pracovnej skupiny:

- sú závislí od pracovného úsilia ostatných členov skupiny,
- ponúkajú podporu ostatným členom skupiny,
- teda plne spolu kooperujú,
- sú úkolovo orientovaní, to znamená, že ako skupina existujú a pracujú pre to, aby úspešne ukončili malý počet určitých úloh, napríklad pre výrobu jedinej automobilovej súčiastky.

Pracovné skupiny sú všeobecne formálnej podstaty a sú zakladané vedením pre splnenie určitého špecifického cieľa.

Manažér v pracovnej skupine môže pôsobiť ako vodca skupiny alebo vodca úseku skupiny. Jeho postavenie závisí od počtu zamestnancov v pracovnej skupine.

Úloha 8. Ste manažérom pracovnej skupiny, ktorej úlohou zabezpečovať prevádzkyschopnosť zvereného úseku trate. Čím sa budú odlišovať úlohy vašej pracovnej skupiny od úloh skupiny, ktorá robí ročnú inventúru zásob na sklade s ohľadom na ročnú revíziu podniku.

Čas - 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla obsahovať napríklad nasledovné tvrdenia:

- ❖ zloženie inventúrnej skupiny sa môže meniť od úlohy k úlohe, zatiaľ čo zloženie vašej skupiny bude v podstate zostávať nezmenené,
- ❖ inventúrna skupina sa bude zaoberať kontrolou zásob len pár týždňov v roku, zatiaľ čo vaša skupina bude zamestnaná jedine na prevádzkyschopnosti trate pre podnik,
- ❖ inventúrna skupina môže v priebehu roka riešiť rôzne úlohy pre rôzne organizácie, zatiaľ čo vaša skupina je predurčená jedine na plnenie požiadaviek v danej oblasti.

Vo vašej odpovedi sa môžu vyskytnúť i odkazy na iné faktory, ktoré sa vzťahujú k tejto otázke.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Vlastnosti dobrého vedenia

V tejto časti študijnej jednotky sa zameriame na skúmanie osobných vlastností, ktoré vytvárajú úspešného vodcu skupiny. Začneme definíciou vodcovstva a potom sa pozrieme na odborné aspekty vedenia ľudí.

Vodcovstvo je schopnosť jednotlivca v postavení riadiaceho pracovníka alebo manažéra skupiny, získať čo možno najlepší prínos (výkon) od ostatných členov pracovnej skupiny s cieľom splniť určené zámery vedenia.

Úloha 9. S použitím definície vodcovstva, ako návodu, uvažujte o príčinách, prečo je dobré vodcovstvo podstatnou súčasťou moderného riadenia. Stručnú odpoveď zapíšte.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mala obsahovať niektoré z nasledujúcich bodov:

- ❖ V súčasnej dobe je úroveň robotníkov vysoká, a preto je požadovaná i jej zodpovedajúca úroveň vedenia, v prípade, ak sa majú dosiahnuť výsledky.
- ❖ Hrozba prepustenia z práce alebo z pracovnej nadbytočnosti pravdepodobne menej motivuje zamestnancov než ich ohľad na autoritu niekoho, ktorý je vnímaný ako dobrý vodca a ktorý sa k nim správa poctivo.

- ❖ Ak sú zamestnanci podporovaní modernými odborovými organizáciami, manažér má menšiu šancu presadiť zámery nátlakom alebo donútením.

Úloha 10. Napíšte alebo uveďte všetky vlastnosti, ktoré dokážete vymyslieť, a ktoré by mal mať podľa vás dobrý vodca skupiny.

Čas 5 minút

Neexistuje žiadny konečný zoznam takých vlastností, ale vaša odpoveď obsahuje pravdepodobne nasledovné pojmy:

- integrita,
- dôvera,
- úprimnosť,
- dobrý zmysel pre humor,
- odborná zdatnosť a primerané vzdelanie,
- zásadovosť,
- usilovnosť,
- majúci dobrý vzor pre svoju úlohu,
- dobrý vyjednávatel',
- majúci autoritu,
- prispôsobivý,
- poctivý a úprimný,
- dobre organizovaný,
- má sebadôveru,
- stimulujúci,
- mal by preukazovať iniciatívu, iniciatívny,
- rozhodný,
- ochotný niesť zodpovednosť,

- schopný splnomocňovať,
- oddaný organizácii a zamestnancom,
- mať dobrý úsudok,
- prispôsobivý,
- mať dobré zdravie,
- zrelý, vyspelý.

Zoznam nie je vyčerpávajúci a je málo pravdepodobné, že všetky tieto vlastnosti by mohla mať jediná osoba. Navyše tieto vlastnosti nie sú na prvý pohľad vonkajšiemu pozorovateľovi zrejmé, skôr sa vyvíjajú počas profesionálnej kariéry jednotlivca.

V skutočnosti je to prehľad tých vlastností, ktoré tvoria vodcu. Rozdielnou kombináciou týchto vlastností dostávame rozdielne typy vodcov.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Rozumieť podstate vedenia

V prípade, že by sme chceli plne pochopiť vodcovstvo, mali by sme si uvedomiť, že existujú dva prvky, ktoré sú dôležité pre efektívne vodcovstvo a efektívnu prácu skupiny:

- Mala by nastať situácia, kedy členovia skupiny majú spoločný cieľ.
- Autorita vodcu musí byť prijatá všetkými členmi skupiny.

Štýly vedenia

Moderné myslenie predpokladá, že robotníci dávajú prednosť tomu, aby boli vedení a nie, aby sa zaoberali zámermi vedenia. Vodcovia sa nezaobídu bez zručností manažérov a manažér by boli trocha neúspešní bez vodcovstva alebo riadiacich vedomostí.

Manažér pracovník podniku (manažér) alebo manažér **mal by byť tiež vodca** a ako taký by mal aj prijať svoj štýl vedenia. Rôzne štýly vedenia sa vzájomne nevylučujú a najúspešnejší vodcovia sú ochotní prijať vhodný štýl vedenia, ak nastanú pre to vhodné okolnosti.

Moderný vodca je teda súhrnom nasledovných štýlov:

Autoritatívny manažér pracovník

Štýl autoritatívneho manažéra pracovníka rozpoznať na základe nasledovných charakteristík:

- slovo manažéra je zákonom,
- vydaných príkazoch sa očakáva, že budú splnené,
- manažér robí všetky rozhodnutia,
- existuje len malá alebo vôbec žiadna diskusia.

Takýto štýl vedenia pravdepodobne nebude tolerovaný modernou pracovnou silou. Okrem toho má dve hlavné nevýhody:

a/nie je obľúbený u pracovnej sily a pôsobí proti rastu produktivity,

b/obvykle je veľmi obťažné nájsť po takom vedúcom nástupcu.

Liberalný (otcovský) manažér pracovník

Tento štýl vedenia rozpoznať na základe nasledovných charakteristík:

- pokúša sa vytvoriť rodinnú atmosféru,

- je rád, keď sa na neho obracajú ako na rodiča,
- disciplinárne opatrenia sú zriedka uplatnené, aj keď sú k dispozícii,
- robotníci sú vedení pomocou rád a návodov.

Tento štýl vedenia je obvykle veľmi populárny u pracovníkov a môže dávať vynikajúce výsledky. Nie je ale dosť úspešný vo väčších organizáciách, kde ho časť zamestnancov považuje za nefunkčný.

Demokratický manažér pracovník

Demokratického manažéra pracovníka charakterizujú nasledovné prvky:

- Rozhodovací proces sa uskutočňuje za účasti podriadených pracovníkov, kedykoľvek je to možné. Vedenie si pritom udržiava zodpovednosť za rozhodnutia.
- Časté diskusie s podriadenými bývajú formálne i neformálne. V prípade, ak to nie je možné, je veľké úsilie vynakladané na vysvetlenie záležitosti tým, s ktorými by normálne bola vec iba konzultovaná.

Tento štýl riadenia vyžaduje veľký podiel zastupovania z toho dôvodu, aby manažér boli uvoľnení pre svoju konzultačnú činnosť.

*Väčšina moderných manažérov
sa snaží osvojiť si tento štýl,
o ktorom sa predpokladá,
že je najefektívnejší.*

Úloha 11. Použite svoju organizáciu ako model a:

1. Vyberte si dvoch riadiacich pracovníkov vo vašej organizácii, u ktorých budete komentovať ich štýl vedenia. Uvedte špecifické príklady ich činnosti, ktoré potvrdzujú vaše pozorovanie.

Čas 7 minút

2. Komentujte svoj vlastný štýl vedenia vo vašej organizácii a uvedte príklady svojej činnosti, ktoré podporia vaše závery.

Čas 5 minút

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Kontrolné preskúšanie

Táto časť je navrhnutá tak, aby vám pomohla upevniť si učivo. Ak nemáte pri odpovedi istotu, nepokúšajte sa hádať, ale pozrite sa znova na príslušnú časť v študijnej jednotke.

V prípade, že i potom máte problém s určitou otázkou, poznamenajte si ju a prediskutujte so svojim odborným konzultantom.

PRAVDA / NEPRAVDA

Premýšľajte o nasledovných výrokoch a napíšte PRAVDA alebo NEPRAVDA do vyznačeného miesta.

1. Organizačné schéma ukazuje čiary právomoci vo vnútri každého oddelenia.

PRAVDA NEPRAVDA

2. Účinný manažér zavedenie pracovný systém vo svojej skupine bez ohľadu na zvláštne schopnosti jeho členov.

PRAVDA NEPRAVDA

3. Hrozba z prebytočnosti alebo z prepustenia pravdepodobne motivuje zamestnancov a pomáha vedúcemu dosiahnuť výsledky.

PRAVDA NEPRAVDA

4. Otcovský manažér sa nechotne uchýľuje ku disciplinárnym trestom, ak nie sú absolútne nevyhnutné.

PRAVDA

NEPRAVDA

DOPLNENIE

Doplňte prázdne miesta vo vetách a dokončite ich správnym spôsobom.

1. Úspešný manažér vie získať pred členmi svojho kolektívu.
2. Manažér musí mať istotu, že činnosť jeho skupiny efektívne do zostávajúcej časti organizácie.
3. Manažér ako vodca musí získať ten najlepší možný od pracovného kolektívu, aby boli dosiahnuté zámery podniku.
4. Slovo autoritatívneho manažéra je

NÁSOBNÝ VÝBER

Odpovedzte na nasledovné otázky zaškrtnutím jednej z možností.

1. Ktorá z nasledovných schopností je osobná vlastnosť, ktorú by mal mať manažér?

- a) schopnosť motivovať zamestnancov
- b) schopnosť správať sa taktne a diplomaticky
- c) schopnosť úspešne vyjednávať
- d) schopnosť produkovať informácie pre vedenie

2. Ktorá z nasledovných vlastností sa vyžaduje od dobrého vodcu?

- a) znalosť matematiky (matematické zručnosti)
- b) gramotnosť
- c) ctižiadostivosť
- d) oddanosť, vernosť

3. Ktorý štýl pracovníka motivuje, aby rozhodnutia boli široko konzultované s podriadenými pracovníkmi?

- a) demokratický manažér
- b) autoritatívny manažér
- c) otcovský manažér

4. Čím je zabezpečená úroveň autority manažérov?

- a) motiváciou
- b) rešpektom
- c) výcvikom
- d) splnomocnením

Dodatok

PRAVDA / NEPRAVDA	DOPLNENIE	NÁSOBNÝ VÝBER
1. Pravda	1. rešpekt	1. b
2. Nepravda	2. zapojený	2. d
3. Nepravda	3. príspevok	3. a
4. Pravda	4. zákonom	4. d

Pre potreby manažérskeho vzdelávania spracoval doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)