

**Pedagogická fakulta
Trnavská univerzita
v Trnave**



Ivana Šuhajdová

**Úvod do
sociálneho
manažmentu**

2. časť

2020

Vysokoškolská učebnica je súčasťou riešenia projektu KEGA MŠVVaŠ SR č. 017TTU-4/2020 Implementácia sociálnoprávnych a socioterapeutických postupov do obsahu vysokoškolského vzdelávania v študijnom programe sociálna pedagogika a vychovávateľstvo.

Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť

PhDr. Ivana Šuhajdová, PhD.

© 2020, Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto učebnice nesmie byť v akejkoľvek forme publikovaná ani kopírovaná bez písomného súhlasu vydavateľa.

Recenzenti:

prof. PhDr. Monika Mačkinová, PhD.

Mgr. Kristína Liberčanová, PhD.

Jazyková korekcia:

Mgr. Štefania Vyskočová

Grafická úprava, typografická korektúra a zalamovanie:

Mgr. Ing. Roman Horváth, PhD.

ISBN 978-80-568-0257-1

Obsah

Úvod	4
1 Vedenie a riadenie pracovníkov	5
1.1 Vymedzenie pojmov vedenie pracovníkov a riadenie pracovníkov.....	5
1.2 Štýly vedenia pracovníkov.....	6
2 Rozvoj pracovníkov a rozvoj tímu	12
2.1 Rozvoj pracovníkov	12
2.2 Tvorba a rozvoj tímu.....	16
3 Koučing.....	21
3.1 Vymedzenie pojmu koučing.....	21
3.2 Formy koučingu	22
3.3 Princípy a prínos koučingu.....	23
3.4 Priebek koučingu.....	25
3.5 Koučingový rozhovor.....	26
3.6 Osobnosť kouča a koučovaného.....	28
4 Delegovanie	31
4.1 Vymedzenie pojmu delegovanie	31
4.2 Ciele delegovania.....	32
4.3 Pozitíva a negatíva delegovania	33
4.4 Faktory, zásady a princípy rozhodujúce o úspechu delegovania	34
4.5 Výber vhodného pracovníka/pracovníkov na delegovanie.....	35
4.6 Postup delegovania.....	37
5 Konflikty na pracovisku a ich riešenie	41
5.1 Vymedzenie pojmu konflikt	41
5.2 Typológia konfliktov	42
5.3 Príčiny vzniku konfliktov	43
5.4 Priebek konfliktu	44
5.5 Možnosti riešenia konfliktu.....	45
5.6 Etapy riešenia konfliktu.....	47
6 Manažment času.....	51
6.1 Vymedzenie pojmu manažment času.....	51
6.2 Základné techniky a nástroje manažmentu času.....	52

6.3 Chyby a nedostatky v manažmente času	54
6.4 Zásady a rady správneho manažmentu času	55
7 Porada, vedenie porád	59
7.1 Vymedzenie pojmu porada.....	59
7.2 Ciele porady	59
7.3 Typológia porád	60
7.4 Príprava a priebeh porady.....	62
7.5 Zásady vedenia porád.....	63
7.6 Typológia účastníkov porady a ich úlohy	66
Záver	71
Zoznam literatúry	72

Úvod

Vysokoškolská učebnica *Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť* nadväzuje svojím obsahom na predchádzajúcu vysokoškolskú učebnicu *Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť*. Prináša základnú orientáciu v danej problematike, pričom obsah jednotlivých kapitol nie je vyčerpaný.

Predkladaný text má, podobne ako v prípade vysokoškolskej učebnice *Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť*, slúžiť ako základný študijný materiál pre študentov bakalárskeho stupňa odboru sociálna pedagogika a vychovávateľstvo, ktorý je možné študovať na Katedre pedagogických štúdií Pedagogickej fakulty Trnavskej univerzity v Trnave. Obsahové zameranie učebnice vychádza z koncepcie predmetu sociálny manažment 1, ktorý študenti daného odboru absolvujú v treťom roku štúdia.

Obsah učebnice tvorí sedem kapitol s jednotlivými podkapitolami. *Prvá kapitola* opisuje štýly vedenia a riadenia ľudí. *V druhej kapitole* sa pozornosť venuje rozvoju pracovníka a pracovných tímov, na čo nadväzuje *tretia a štvrtá kapitola*, v ktorých ozrejmujeme koučovanie, resp. delegovanie v činnosti (sociálneho) manažéra. *Piata kapitola* prináša typológiu možných konfliktov na pracovisku, príčiny ich vzniku, priebeh, ako aj možnosti riešenia. *V šiestej kapitole* sa sústreďujeme na manažmentu času a napokon v poslednej, *siedmej kapitole* je venovaný priestor pracovným poradám, ich typológii, jednotlivým účastníkom pracovných porad, ako aj možným chybám a nedostatkom pri poradách. V závere všetkých kapitol sa nachádza ich krátke zhrnutie, otázky na zopakovanie a úlohy na precvičenie.

Dúfame, že predkladaný študijný materiál, podobne ako jeho prvá časť, poslúži študentom nielen v rámci prípravy na úspešne absolvovanie daného predmetu, ale aj ako materiál k štátnym skúškam či do praxe.

V Trnave

autorka

1 Vedenie a riadenie pracovníkov

Vedenie, ako aj riadenie predstavujú jednu zo základných manažérskych funkcií, ktoré využíva manažér v rámci svojej pracovnej náplne.

1.1 Vymedzenie pojmov vedenie pracovníkov a riadenie pracovníkov

M. Sedlák (2009) považuje **vedenie** ľudí za ovplyvňovanie, ktorým manažér usmerňuje správanie svojich pracovníkov, pričom zdôrazňuje, že manažér môže zvoliť *stratégiu osobného vplyvu* (vedenie) alebo *stratégiu prinútenia* či *pozičného vplyvu* (riadenie). S. Kubátová a kol. (2012) vysvetľujú, že vedenie pracovníkov je vedomé ovplyvňovanie správania a konania jednotlivca alebo skupiny za účelom dosiahnutia vytýčených cieľov organizácie. Ide o schopnosť manažéra ovplyvňovať pracovníkov tak, aby ich konanie smerovalo k naplneniu stanoveného cieľa, resp. cieľov (M. Droppa a P. Mikuš, 2010). Ovplyvňovanie v tomto prípade zahŕňa usmerňovanie a motiváciu pracovníkov k vykonávaniu kvalitnej práce. Vedenie potom predstavuje proces vzájomného pôsobenia jedného človeka na druhého. Možno ho definovať ako schopnosť ovplyvňovania ľudí, keď sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovanie cieľov (M. Sedlák, 2009). Naproti tomu **riadenie** predstavuje organizovanie a koordinovanie operatívnych činností so zameraním na krátkodobé ciele, ktoré ale bez dlhodobých cieľov (teda výsledkov vedenia) nemajú zmysel. Samotný proces riadenia a vedenia je úzko spätý s uplatňovaním moci²⁴. R. Reháč (2003) zároveň upozorňuje, že manažér sa medzi riadením a vedením pracovníkov rozhoduje aj na základe toho, či *pracovníci vedia* – sú kvalifikovaní, majú potrebné vedomosti a schopnosti; *chcú* – sú motivovaní, stimulovaní a aktivizovaní; a *môžu* – majú vytvorené primerané podmienky na dosahovanie vytýčených cieľov.

Podstatný rozdiel medzi vedením a riadením pracovníkov môžeme vysvetliť aj prostredníctvom stanovených cieľov. Zatiaľ čo **cieľom riadenia** pracovníkov je to, aby bola úloha splnená, **cieľom vedenia** pracovníkov je, okrem splnenej úlohy, aj snaha o rozvoj pracovníka/pracovníkov (komunikácia, spolupráca, zodpovednosť) v priebehu plnenia danej úlohy. S. Kubátová a kol. (2012) uvedené vysvetľujú na konkrétnom príklade: manažér dá pracovníkovi za úlohu vypracovať správu o konkrétnom oddelení ich organizácie. Po čase pracovník s vypracovanou správou príde, ale zo spoločného rozhovoru s manažérom vyplynie, že pracovník túto úlohu splnil len s veľkou nevôľou. Manažérovi sa prizná, že keby to záležalo iba od neho, tak podobnú úlohu by už nikdy nechcel robiť. V tomto prípade je teda manažér úspešný po stránke riadenia, pretože pracovník urobil to, čo sa od neho

²⁴ Moc v činnosti manažéra sme podrobnejšie opísali v rámci vysokoškolskej učebnice Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť v kapitole 5 Osobnosť (sociálneho) manažéra.

očakávalo, avšak po stránke vedenia neuspel, pretože mu pracovník jasne dal najavo, že v budúcnosti už s podobnou úlohou nechce mať nič spoločné.

1.2 Štýly vedenia pracovníkov

Štýl vedenia predstavuje spôsob správania sa manažéra, ktorý využíva a uplatňuje svoje právomoci pri vedení ľudských zdrojov. Podľa M. Droppu a P. Mikuša (2010) môže manažér uplatňovať tieto štýly:

- **autokratický štýl** – manažér presadzuje svoju vôľu, názory, požiadavky bez ohľadu na názory a argumenty pracovníkov. Správanie manažéra sa vyznačuje nekompromisnosťou a nedostačujúcou komunikáciou s pracovníkmi;
- **demokratický, tzv. participatívny štýl** – charakteristický obojstrannou komunikáciou a ústretovosťou manažéra voči jeho pracovníkom;
- **liberálny, tzv. voľný štýl** – manažér nedostatočne využíva svoju moc, pracovníci majú v rámci konania a rozhodovania až príliš veľkú voľnosť a nezávislosť. Podľa J. Dědinu a V. Cejthamra (2005) manažér v tomto prípade usudzuje, že pracovníci pracujú dobre a netreba ich nijako usmerňovať či riadiť, avšak v prípade potreby je pripravený im pomôcť.

S. Kubátová a kol. (2012), vychádzajúc z *teórie X a teórie Y*, uvádzajú dva základné štýly vedenia pracovníkov, a to:

- **autoritatívny štýl vedenia** – *viažuci sa na teóriu X* – manažér nedôveruje svojim pracovníkom, ich vedomostiam, zručnostiam, schopnostiam. Na ich ovplyvňovanie a dosahovanie cieľov využíva predovšetkým svoju pozíčnú moc a autoritu, ktorá vyplýva z jeho vyššej funkcie. V tomto prípade môžeme konštatovať, že ide o *riadenie pracovníkov*, keď manažér pracovníkovi/pracovníkom presne povie, čo, kde a ako má/majú urobiť a potom ho/ich skontroluje, či zadané pokyny splnili. Manažér využíva tieto postupy: *sám určuje ľuďom ciele, plánuje a organizuje prácu, dbá na to, aby pracovník vždy vedel, aké sú priority, vyjasňuje, akú rolu má on sám a akú ma pracovník, určuje termíny a podmienky, stanovuje spôsob hodnotenia, ukazuje pracovníkovi, ako má prácu presne urobiť, kontroluje prácu*;
- **demokratický štýl vedenia** – *viažuci sa na teóriu Y* – manažér svojim pracovníkom a ich schopnostiam, vedomostiam a zručnostiam dôveruje. Využíva svoju osobnú moc, ktorá vyplýva z jeho osobnosti, k čomu mu napomáha jeho odbornosť, vedomosti a skúsenosti. Pracovníkov zapája do riešenia problémov a rozhodovacieho procesu, zaujíma sa o ich názory. Uvedomuje si, že ich potrebuje. Manažér pracuje tak, že *počúva problémy pracovníkov, poskytuje pracovníkovi spätnú väzbu o jeho kladnom i zápornom výkone, vyzýva a povzbudzuje pracovníka k tvorbe nápadov a návrhov, diskutuje s pracovníkmi o tom, čo sa má dosiahnuť, zdieľa s pracovníkmi dôležité informácie, zapája pracovníkov do riešenia problémov, predmetom jeho záujmu je nielen výsledok, ale tiež vzťah s pracovníkom*.

M. Sedlák (2009) rozoznáva tieto **prístupy k vedeniu ľudí**:

- **prístup na základe vlastností manažéra** – ide o šesť základných kategórií, a to: *fyzické* – vek, výška, váha; *výchova, skúsenosti, sociálny pôvod a status*; *inteligencia* – schopnosti, úsudok, znalosti; *osobnostné vlastnosti* – agresivita, ostražitosť, dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera, autoritatívnosť; *vzťah k úlohám* – zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť; *sociálne črty* – schopnosť dozerat', taktnosť, kooperatívnosť, prestíž, diplomacia;
- **situačný prístup**²⁵ – pracovníkom, ktorí nevedia ako postupovať, manažér *prikazuje*, hovorí im, ako majú postupovať. S postupným osvojovaním si potrebných skúseností a zručností by mal manažér svoj štýl vedenia pracovníkov meniť, pretože tí dosiahli už vyššiu kompetenčnú úroveň. Pozornosť manažéra by sa preto mala upriamiť viac na *koučing*²⁶ pracovníkov. S ďalším rozvojom pracovníkov dochádza k ich *podporovaniu*, manažér postupne obmedzuje pozornosť venovanú pracovníkom, pretože tí sa učia zvládať problémy a konflikty sami. V poslednej fáze *deleguje*²⁷, pretože pracovníci zvládajú svoje úlohy a sú pripravení prevziať väčšiu mieru zodpovednosti (M. Majtán a kol., 2005);
- **prístup zameraný na správanie sa manažéra** – správanie manažéra sa orientuje buď na úlohy, alebo na osobu pracovníka. *Orientácia manažéra na úlohu* – manažér zdôrazňuje potrebu určiť pracovné aktivity, pracovné ciele skupiny a jednotlivcov. Ide tu o direktívne, na výkon orientované, autoritatívne správanie sa manažéra. *Orientácia manažéra na osobu* – manažér sa zameriava na ľudské aspekty pracovného vzťahu, energiu venuje efektívnej komunikácii v tíme, na konštruktívne riešenie problémov a konfliktov.

Na základe prístupu zameraného na správanie sa manažéra môžeme hovoriť o troch štýloch vedenia pracovníkov, a to:

1. **klasický štýl vedenia založený na využívaní právomoci** – podľa toho, ako často právomoc manažér využíva, rozoznávame:
 - *autokratický štýl* – vôľa vedúceho sa uplatňuje bez ohľadu na názor iných, komunikácia prúdi len zhora nadol, motivuje diferencovaným odmeňovaním;
 - *demokratický štýl vedenia* – obojstranná komunikácia, ústretový prístup k požiadavkám podriadených, koordinuje priebeh plnenia úloh, akceptuje názory iných, korekcie preberá s podriadenými;
 - *liberálny štýl vedenia* – využíva svoju moc zriedkavo, podporuje nezávislosť podriadených, spolieha sa na nich, reprezentuje svoj kolektív. V tomto prípade tak ide o podobnú typológiu štýlov vedenia pracovníkov, ako opisujú vyššie uvedení autori Droppa a Mikuš.

²⁵ Podrobnejšie opisujeme na s. 10–11.

²⁶ Koučingu sa venujeme v tretej kapitole.

²⁷ Delegovaniu sa venujeme v štvrtej kapitole.

2. likertové štýly vedenia:

- *exploatačno-autoritatívny systém* – manažér je vysoko autoritatívny, nedôveruje podriadeným, komunikuje formou príkazov, nepodporuje ich iniciatívu, motivuje strachom a stresom;
- *benevolentne-autoritatívny systém* – prevažne autoritatívny, ale niektoré právomoci dokáže delegovať, podporuje čiastočne komunikáciu zdola nahor kvôli prínosu nápadov, delegovanie právomocí má silne pod kontrolou, motivuje odmenou aj strachom;
- *konzultatívny štýl* – vo veľkej miere podriadeným dôveruje, nie však úplne, ich nápady chce využiť, čiastkové rozhodnutia deleguje, kontrola je výberová, motivuje trestom aj odmenou;
- *participatívno-skupinový systém* – plne dôveruje podriadeným, ponecháva im autonómiu v rozhodovaní, existuje obojstranná komunikácia, motivuje spoluúčasťou a stanovením cieľov a ich plnení, kontrola je výberová.

3. štýl vedenia na základe manažérskej mriežky:

- hovorí o dvojrozmernej štvorcovej matici s políčkami 9x9. Na jej horizontálnej osi je usporiadaná od jeden do deväť v rastúcej intenzite pozornosť manažérov voči úlohám a na vertikálnej osi tiež od jeden do deväť rastúca pozornosť manažéra voči ľuďom (tabuľka 1).

Tabuľka 1: Manažérska mriežka.

1,9								9,9	9	pozornosť venovaná osobám
									8	
									7	
									6	
				5,5					5	
									4	
									3	
									2	
1,1								9,1	1	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
nízka								vysoká		
										pozornosť venovaná úlohám

Zdroj: O. Šuleř (2002).

Na základe manažérskej mriežky bolo vytvorených päť základných štýlov:

- 1.1 – „volný priebeh“** – manažér neprejavuje veľkú snahu o dosiahnutie úlohy ani o vytvorenie príjemného prostredia na pracovisku. Na svoju prácu vynakladá len minimálne úsilie;
- 1.9 – „vedúci spolku záhradkárov“** – vysoká orientácia na ľudí a medziľudské vzťahy, minimálna orientácia na splnenie úlohy;
- 5.5 – „kompromisné vedenie“** – manažér dosahuje priemerný výkon buď cestou ústupkov a vyjednávani vedených snahou o nájdenie rovnováhy medzi potrebou splnenia úloh a vyhnutia sa vyvolania konfliktných reakcií ľudí, alebo cestou opory o normy a nariadenia;
- 9.1 – „autoritatívne vedenie, poslušnosť“** – manažér berie na ľudí minimálny ohľad, usiluje sa o dosiahnutie výsledkov bez ohľadu na ich pocity. Opiera sa o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávanie svojich príkazov, uskutočňuje prísnu kontrolu a trestá za neuspokojivé výsledky;
- 9.9 – „tímové vedenie“** – najvyššia orientácia na ľudí a vzťahy aj na splnenie úlohy. Je orientovaný na dosiahnutie cieľa s presvedčením, že k optimálnemu výsledku je možné sa dopracovať len prostredníctvom efektívnej tímovej spolupráce. Pracovné výsledky dosahuje svojou schopnosťou presvedčiť a získať ľudí pre spoločnú úlohu (R. J. Blake a J. S. Mouton, 1987, in O. Šuleř, 2002).

Tabuľka 2: Kombinácie podporujúceho a riadiaceho správania manažéra.

podporujúce správanie	vysoko	veľa podporovať, málo riadiť <i>3. štýl</i> motivovanie	veľa podporovať, veľa riadiť <i>2. štýl</i> koučing
	nízko	málo podporovať, málo riadiť <i>4. štýl</i> delegovanie	málo podporovať, veľa riadiť <i>1. štýl</i> inštruovanie
		nízko	vysoko

Zdroj: S. Kubátová a kol. (2012).

Vyššie sme v krátkosti uviedli situačný prístup vedenia pracovníkov podľa M. Sedláka (2009) a M. Majtána (2005). Štýlom vedenia pre rôzne situácie venujú pozornosť aj S. Kubátová a kol. (2012), ktorí zdôrazňujú, že manažér, v závislosti od rôznych situácií, v ktorých sa ocitá, musí vedieť používať viac ako iba jeden štýl. Podľa situácie si vyberá určitú

kombináciu riadiaceho a podporujúceho správania, na základe čoho vznikli štyri kombinácie podporujúceho a riadiaceho správania manažéra.

1. **štýl = inštruovanie** – vyznačuje sa vysokou mierou riadenia pracovníkov a zároveň malou podporou zo strany manažéra, ktorý pracovníkom zadáva úlohy a určuje, čo, kedy a ako majú urobiť. Akékoľvek rozhodnutia a riešenie problémov sú iba v kompetencii manažéra, ktorý všetky výsledky a rozhodnutia pracovníkom iba oznamuje ako hotovú vec. Pracovníkov a ich prácu intenzívne kontroluje.
2. **štýl = koučing** – manažér stále pracovníkom výrazne zadáva úlohy, ale zároveň ich silno podporuje. Zaujíma sa o to, čo si pracovník/pracovníci o určitom probléme, rozhodnutí alebo riešení myslí/myslia, a hľadá spôsoby, ako dosiahnuť to, aby pracovníka/pracovníkov mohol do problému viac zapojiť. Kontrola nad rozhodovaním je stále v rukách manažéra.
3. **štýl = motivovanie** – nad riadiacim správaním manažéra, ktorého je už menej, prevláda silno podporujúce správanie, keď manažér chápe a podporuje myšlienky a návrhy pracovníkov, a umožňuje im, aby sa sami rozhodovali a nachádzali riešenia už aj komplexnejších a zložitejších úloh. Pracovník má veľkú samostatnosť v rozhodovaní v tých oblastiach, ktoré s manažérom vopred dohodol, pričom manažér sa orientuje predovšetkým na posilňovanie sebadôvery u pracovníka.
4. **štýl = delegovanie** – manažérovo správanie je málo podporujúce a zároveň málo riadiace. Úlohou manažéra je prediskutovať s pracovníkom/pracovníkmi problém, poskytnúť spätnú väzbu, ktorej cieľom je pomôcť pracovníkovi/pracovníkom s definovaním cieľa, ktorý je potrebné dosiahnuť. Rozhodovanie o tom, ako majú byť úlohy a problémy vyriešené, aká sa zvolí cesta, poprípade kto bude na úlohe ďalej spolupracovať, je plne v rukách pracovníka, nie manažéra.

Manažér tak v rámci vedenia a riadenia pracovníkov môže využívať niekoľko štýlov, ktoré by mal vedieť prispôbiť jednak typológii pracovníkov pracovnej úlohe, situáciám a iným premenným, o ktorých bližšie hovorí nasledujúca kapitola.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Vedenie a riadenie pracovníkov predstavuje jednu zo základných manažérskych funkcií.
- ✓ Vedenie je schopnosť manažéra ovplyvňovať pracovníkov, aby ich konanie smerovalo k naplneniu stanoveného cieľa, resp. cieľov.
- ✓ Samotný proces riadenia a vedenia je úzko spätý s uplatňovaním moci.
- ✓ Cieľom riadenia pracovníkov je to, aby bola úloha splnená.
- ✓ Cieľom vedenia pracovníkov je, okrem splnenej úlohy, aj snaha o rozvoj pracovníka/pracovníkov (komunikácia, spolupráca, zodpovednosť) v priebehu plnenia danej úlohy.
- ✓ Manažéri využívajú, na základe rôznych premenných, viacero štýlov vedenia a riadenia pracovníkov.

Zopakovanie kapitoly

- ❑ Vysvetlite podstatu vedenia a riadenia pracovníkov a aký je medzi nimi kľúčový rozdiel.
- ❑ Opíšte štýly vedenia, ktoré môže manažér využívať.
- ❑ Vychádzajúc z teórie X a teórie Y, objasnite štýly vedenia pracovníkov.
- ❑ Vymenujte a opíšte štýly vedenia pracovníkov na základe prístupu zameraného na správanie sa manažéra.
- ❑ Vysvetlite manažérsku mriežku v súvislosti so štýlmi vedenia pracovníkov.
- ❑ V krátkosti opíšte štyri kombinácie podporujúceho a riadiaceho správania manažéra.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Študenti budú prostredníctvom metódy Phillips 66 hľadať spôsoby, ako by bolo možné u pracovníkov zistiť, či zadanú úlohu vedia spraviť, chcú spraviť a môžu spraviť.
- Prostredníctvom modelových situácií sa študenti naučia rozlišovať, či ide o riadenie alebo vedenie pracovníka.
- Prostredníctvom modelových situácií si študenti precvičia jednotlivé štýly vedenia pracovníkov, ktoré následne analyzujú a opíšu ich silné a slabé stránky, resp. pozitíva a negatíva, tak pre manažéra, pracovníkov, ako aj organizáciu.
- Prostredníctvom manažérskej mriežky si študenti precvičia poskytovanie spätnej väzby na jednotlivé štýly vedenia manažéra.

2 Rozvoj pracovníkov a rozvoj tímu

Jednotlivé štýly vedenia a riadenia, ktoré sme opísali v predchádzajúcej kapitole, sa využívajú aj v rámci rozvoja pracovníka či pracovného tímu.

2.1 Rozvoj pracovníkov

Rozvoj pracovníkov predstavuje dlhodobý vzdelávací proces, v rámci ktorého sa využíva systematický a organizovaný prístup (V. Rusnáková a A. Benedikovičová 2015), ktorý by mal byť zameraný na zvyšovanie tých vedomostí, schopností a zručností pracovníkov, ktoré môžu organizácii zabezpečiť úspech. M. Kubálak (2013) ako **ciele rozvoja pracovníkov** uvádza zabezpečenie potrebnej úrovne vzdelávania, schopnosti a zručnosti tak v technicko-ekonomicknej sfére, ako aj v kultúre správania, rozvoj pracovnej spôsobilosti a zvyšovanie pracovnej výkonnosti a efektívnosti práce.

Podľa V. Rusnákovej a A. Benedikovičovej (2015) by mal mať každý pracovník vypracovaný **individuálny plán osobného rozvoja**, na ktorého tvorbe sa spolupodieľa spolu s manažérom. Pracovník by si mal sám vedieť určiť cieľ, ktorý chce dosiahnuť. Môže na to využiť kladenie si otázok, ako napr.: *Čo chcem dosiahnuť? Čo sa chcem naučiť? V ktorých oblastiach sa chcem zdokonaľovať a prečo?* Keď už pracovník vie, kam sa chce posunúť, napredovať, mal by si určiť termín(y), dokedy to chce dosiahnuť. Termínov by malo byť viac, keďže ciele by mali byť tak krátkodobé, ako aj dlhodobé, čiže je potrebné si určiť čiastkové ciele, ako aj konečný cieľ svojho rozvoja. Na záver je potrebné, aby si pracovník urobil analýzu svojej súčasnej situácie, čiže aby poznal svoju aktuálnu úroveň, zorientoval sa a akceptoval svoje silné, ako aj slabé stránky, predpokladal možné problémy a prekážky, ktoré by mu skomplikovali, prípadne až znemožnili dosiahnutie stanovených cieľov. Manažérovou úlohou je posúdiť potenciál zamestnanca vzhľadom na jeho stanovené ciele rozvoja a možnosti organizácie. Pomocné mu môžu byť otázky: *Aké schopnosti a kompetencie zamestnanec má? Aká je jeho spokojnosť s prácou a doterajšou kariérou? Aká je možnosť postupu zamestnanca? Aké sú možnosti organizácie? Aké zdroje budú k dispozícii?*

Podnikové vzdelávanie predstavuje hlavný nástroj rozvoja pracovníkov, pričom podniky (organizácie) využívajú tri **prístupy k vzdelávaniu a rozvoju svojich pracovníkov**, ktoré uvádza M. Tureckiová (2004), a to:

- **vzdelávacie akcie** – organizácie nimi reagujú na momentálne potreby svojich pracovníkov a samotnej organizácie. Ich cieľom je eliminovať rozdiel medzi aktuálnou a požadovanou kvalifikáciou pracovníka/pracovníkov;
- **systematický prístup** – predstavuje sústavné vzdelávanie, prostredníctvom ktorého dochádza nielen k zmenám v znalostiach, zručnostiach či schopnostiach pracovníkov, ale zároveň aj v ich pracovnom správaní;
- **konceptia učiacej sa organizácie** – pracovníci sa učia priebežne, predovšetkým z každodennej skúsenosti, ide o cieleň a vedome riadený proces, ktorý umožňuje, aby učenie prebiehalo rýchlejšie ako zmeny vynútené okolím.

D. Orbánová a L. Velichová (2009) uvádzajú tieto formy vzdelávania pracovníkov: *jednorazové vzdelávanie* (inštruktáž, školenia), *priebežné vzdelávanie* (pravidelné kurzy zamerané na aktuálne zmeny), *cyklické vzdelávanie* (pravidelné školenia o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci), *interné vzdelávanie* (vlastný lektor, kouč), *externé vzdelávanie* (prostredníctvom externých vzdelávacích inštitúcií).

V rámci interného a externého vzdelávania opisuje M. Kubalák (2013) konkrétne metódy, ktoré môžu organizácie využívať, a to:

- **metódy v rámci interného vzdelávania** – využívajú sa priamo na pracovisku popri vykonávaní bežných pracovných úloh:
 - *inštruktáž* – ide o jednoduchú formu zácvičku skúsenými pracovníkmi;
 - *koučing*²⁸;
 - *mentoring* – pracovník si vyberá svojho mentora (radcu);
 - *counselling* – ide o metódu vzájomného konzultovania. Umožňuje účasť veľkého množstva osôb a ich vzájomné interakcie, posilňuje komunikáciu medzi účastníkmi;
 - *asistovanie* – nový pracovník je pridelený k skúsenému, ktorému pomáha pri plnení úloh, a tak sa postupne pripravuje až k samostatnému vykonávaniu danej činnosti;
 - *rotácia pracovných miest* – pracovník je zaradovaný na rôzne pracovné miesta, čo mu umožňuje vidieť organizáciu komplexne;
- **metódy v rámci externého vzdelávania** – používajú sa mimo pracoviska:
 - *prednáška* – jej cieľom je odovzdanie zhromaždených a logicky usporiadaných teoretických informácií;
 - *skupinová diskusia* – účastníci môžu vzájomne komunikovať a prekonávať tak mnohé psychologické či fyzické bariéry. Táto metóda vyžaduje viac času;
 - *hranie rolí* – je metóda, v ktorej zamestnanci dostanú príležitosť prakticky si vyskúšať nové spôsoby správania v určitej situácii;
 - *ukážka* – táto metóda názorne poukazuje na pracovný alebo iný postup (napr. výcvik s využitím počítača);
 - *prípadová štúdia* – ktorá na základe informácií o skutočnom alebo modelovom objekte vyžaduje od školených diagnostiku problémov a návrhy riešení;
 - *brainstorming* – predstavuje metódu riešenia určitého problému skupinou. Najlepšie riešenie sa hľadá formou diskusie;
 - *samovzdelávanie* – je proces, ku ktorému dochádza, keď sa jednotlivci sami zapájajú do procesu učenia, ktoré zvyšuje ich profesionálny a osobný rast.

Rozvoj pracovníka neprebíha iba vyššie opísanými konkrétnymi metódami a technikami vzdelávania, ale výrazným spôsobom môže rozvoj pracovníka ovplyvniť samotný manažér svojím štýlom vedenia či riadenia. Úlohou manažéra je nájsť potenciál pracovníkov a naďalej ho rozvíjať (Y. Faerber a Ch. Stowe, 2007). Štýl vedenia pracovníka musí viesť manažér prispôbiť nielen podľa toho, či je pracovník typu X alebo typu Y, ale aj podľa jeho aktuálnej situácie, čiže jeho úrovne vedomostí, schopností, zručností, skúseností, či vôle,

²⁸ Koučingu sa podrobne venujeme v tretej kapitole.

odhodlania a motivácie. S. Kubátová a kol. (2012) v tejto súvislosti opisujú **štyri štádiá rozvoja pracovníka**, a to:

- 1. štádium – pracovník nevie (málo vie), ale veľmi chce = nadšený začiatovník** – ide o nového pracovníka, prípadne pracovníka, ktorému bola delegovaná úloha, s plnením ktorej nemá skúsenosti. Často ide o pracovníka, ktorý je touto zmenou nadšený, motivovaný, ale chýbajú mu potrebné skúsenosti, schopnosti, zručnosti, vedomosti. Je pripravený všetko potrebné sa naučiť, avšak vyžaduje jednoznačné a konkrétne pokyny a dohľad. Manažérovou úlohou je pracovníka *inštruovať*, čiže ukázať a povedať mu, čo, kedy a ako treba urobiť. V tomto prípade si manažér nemusí robiť starosti s pracovníkovou motiváciou, pretože tej má dostatok;
- 2. štádium – pracovník už trochu vie, ale nechce = sklamaný začiatovník** – štádium nováčikovského nadšenia pominulo a pracovník zisťuje, že nová pracovná pozícia alebo úloha nie sú také zaujímavé alebo jednoduché, ako si na začiatku myslel. Má obavy prevziať zodpovednosť za úlohy, ktoré má na starosti, a hoci už stihol nadobudnúť určité skúsenosti, nedôveruje si. Úlohou manažéra je pracovníka *koučovať*. V problémových situáciách musí pracovníka veľa riadiť, pretože ešte nemá také znalosti, aké sú požadované, musí ho ale tiež veľmi podporovať, aby rozvíjal svoju sebadôveru, nadšenie a motiváciu k svojej práci. Zodpovednosť za plnenie úloh zatiaľ ostáva na manažérovi;
- 3. štádium – pracovník veľmi dobre vie a nechce = pochybujúci pracovník** – pracovník s podporou manažéra (kouča) prekonal štádium sklamaného pracovníka, má dostatok znalostí a schopností na vykonávanie svojej úlohy, ale nie je dostatočne presvedčený o tom, či daná pracovná pozícia alebo zadaná úloha sú pre neho to pravé a či to zvládne. Táto jeho neistota väčšinou pramení z nedostatku sebadôvery alebo istoty. Problémom však môže byť aj nedostatok motivácie, keďže sa práca pre neho stala rutinou, ktorá ho nijako neobohacuje a nenapĺňa. Úlohou manažéra je v tomto prípade pracovníka *motivovať*, čo si vyžaduje, aby ho manažér viac počúval a zaujímal sa o neho. Nie je už potrebné pracovníkovi veci vysvetľovať, čo, kedy a ako má urobiť, to už dávno ovláda;
- 4. štádium – pracovník veľmi dobre vie a chce = zrelý pracovník** – vyznačuje sa dostatočnou sebadôverou, motiváciou, pozná svoje silné aj slabé stránky, je schopný samostatne pracovať, ale aj ovplyvniť svojich spolupracovníkov. Vzhľadom na svoju pracovnú pozíciu alebo zadanú úlohu dokáže plne prevziať zodpovednosť za výsledok/výsledky. Úlohou manažéra je využívať delegovanie, keď manažér síce môže problém identifikovať ako prvý, jeho riešenie však už ponecháva na pracovníkovi.

Tabuľka 3: Štádia rozvoja pracovníka²⁹.

vysoko podporujúce správanie nízko	veľa podporovať, málo riadiť 3. štýl motivovanie <i>pochybujúci pracovník</i>	veľa podporovať, veľa riadiť 2. štýl koučing <i>sklamáný pracovník</i>	
	málo podporovať, málo riadiť 4. štýl delegovanie <i>zrelý pracovník</i>	málo podporovať, veľa riadiť 1. štýl inštruovanie <i>nadšený pracovník</i>	
	nízko	riadiace správanie	vysoko

Zdroj: Spracované podľa S. Kubátovej a kol. (2012).

Prechodom pracovníka zo štádia 1 až do štádia 4 rastie nielen jeho samostatnosť, sebavedomie, ale aj skúsenosti, schopnosti, motivácia a zodpovednosť. Samozrejme, nie každému pracovníkovi sa podarí dosiahnuť až posledné, štvrté štádium. E. Mohauptová (2010) prechod pracovníka uvedenými štádiami vysvetľuje pomocou tohto príkladu: predstavte si, že máte zaoceánsku loď a vy ste jej kapitán. V prípade, že máte k dispozícii neskúsenú posádku, tak to ako kapitán vôbec nemáte jednoduché, pretože ju musíte nielen zaúčať, neustále jej vysvetľovať, čo a ako na lodi funguje, ale zároveň jej aj vysvetľovať, kto, čo a kedy má urobiť. Okrem toho musíte po celý čas sledovať kurz a výkon lode (*štádium 1*). Po určitom čase ako kapitán pozorujete, že niektoré zadané úlohy už nemusíte toľko kontrolovať, oveľa viac sa sústredíte na to, že posádke poskytujete rady.

Vaša posádka sa chce svoju prácu naučiť vykonávať čo najlepšie. Niektoré veci hovoríte a vysvetľujete znova, na začiatku ich proste nepochopili (*štádium 2*). Zistíte, že niektorí z posádky už toho vedia dosť a majú naviac. Učíte ich preto predvídať, premýšľať o ich práci, aby sa mohli sami rozhodovať o tom, čo urobia. Potrebujete tu znova zdôrazňovať, kam idete a s akými pravidlami, pretože niektorí vymýšľajú nezmysly. Niekedy nevytiahnu plachtu vtedy, keď by mali, rozprávate sa o tom, ako si to ustrážiť (*štádium 3*). Napokon sa vaša posádka stáva skúsenou, môžete sa na ňu bez obáv spoľahnúť, vašou prácou je už iba kontrolovať kurz a plánovať cestu, obchod. S posádkou už iba konzultujete, pretože niektoré veci už vidia lepšie ako vy. Informujú vás, čo sa stalo a ako to vyriešili, sú samostatní (*štádium 4*).

²⁹ Porovnaj s tabuľkou 2.

2.2 Tvorba a rozvoj tímu

Termín **tím** sa často používa ako synonymum k slovám skupina alebo kolektív, tieto výrazy však nie sú to isté. Podľa J. Porvazníka a kol. (2011) pojem tím nemá jednoznačné vymedzenie, skôr sa poukazuje na to, čo tím tímom robí. Podstatou tímovej práce je delegovanie a splnomocnenie. Tím predstavuje jasne definovaný celok spolupracujúcich ľudí s časovo ohraničeným cieľom, limitovanou veľkosťou, jasnými pravidlami a s charakteristickým procesom práce (E. Mohauptová, 2009). Podľa J. Hájkovej (2012) vystihuje anglický výraz team svojimi začiatočnými písmenami presnú definíciu významu slova tím: *t – together, e – everybody, a – achieves, m – more = spoločne všetci dokážeme viac*. Autorka (tamže) zároveň dodáva, že tím predstavuje tri a viac osôb, ktoré sú vo vzájomnej interakcii, majú pocit spoločnej identity, vedomia „my,“ usilujú sa o dosiahnutie spoločného cieľa, dodržia predpísané pravidlá.

Podľa R. H. Baya (2002) zásadné **rozdiely medzi skupinou a tímom** spočívajú v tom, že tím sa vyznačuje intenzívnou interakciou, spoločným prekonávaním a riešením problémov a prekážok, jednotnou cestou za dosiahnutím vytýčeného cieľa, má určenú dobu trvania, pretože vzniká na základe určitých úloh, po splnení ktorých sa buď rozpadne, alebo začne pracovať na úplne novej úlohe.

J. Porvazník (2011) rozdiel medzi skupinou a tímom opisuje takto:

- v *skupine* prebiehajú boje o pozície, každý pracuje samostatne – *tím* si uvedomuje, že svoje ciele najlepšie dosiahne, keď sa bude navzájom podporovať, boje o rôzne postavenia a pozície idú bokom;
- v *skupine* si každý sleduje svoje ciele, členovia skupiny sa vnímajú ako prenajatá pracovná sila – v *tíme* sa na tvorení cieľov podieľajú všetci spoločne, so svojim tímom sú stotožnení;
- v *skupine* sa nikto nikoho nepýta na názor, čo majú urobiť, dostávajú príkazom – v *tíme* si navzájom dôverujú, svoje názory otvorene vyjadrujú, ponúkajú nápady, vedú vyjadriť nesúhlas;
- v *skupine* si navzájom nedôverujú, nikto nevie, kto má akú pozíciu – v *tíme* každý vkladá do zadanej úlohy svoje schopnosti.

E. Mydlíková (2004) rozdiel medzi tímom a skupinou vysvetľuje takto: v *tíme* sa okrem výkonu dbá aj na osobnostný rozvoj. Členovia tímu preberajú kompetencie a zodpovednosť od svojho lídra, ktorý ich odovzdaním necíti ohrozenie svojej pozície. Tímy sa vytvárajú na riešenie konkrétnej úlohy, pričom výber členov je tomu podriadený. Dĺžka spolupráce v *tíme* je daná dĺžkou trvania úlohy. Vyžaduje si viac tvorivej slobody, dostatok príležitostí na kontakty členov, ktorí sa navzájom inšpirujú, podporujú a dopĺňajú. Podnecuje aj väčšiu zodpovednosť za celkový výsledok. Roly v *tíme* sú horizontálne. Ľudia nesúperia, ale spolupracujú. Každý člen tímu je odborníkom vo svojej oblasti a členovia sa navzájom rešpektujú. *Skupina* má formálnejší charakter, má viac pravidiel a menej právomocí.

R. Meier (2009) a N. Hayes (2005) opisujú ďalšie **znaky tímu**, ako napr.: spolupráca v *tíme* je ahierarchická (všetci členovia tímu majú rovnaké práva a povinnosti), každý člen má iný charakter osobnosti, iné skúsenosti a vedomosti, ktoré prispievajú k optimálnemu výsledku, tím si svoju prácu väčšinou riadi sám a nezaťažuje tak okolie, má jasné vedomie

o sebe ako skupine, vstupuje do pozitívnej interakcie s osobami mimo tímu, vytvára pozitívne predpoklady a presvedčenia, prebieha v ňom jasná komunikácia. Podľa J. Levickej a kol. (2001) je pre tímovú prácu príznačné, že úloha je od začiatku chápaná ako spoločná, čiže tímová záležitosť, čo znamená, že dosiahnutie vytýčeného cieľa nezávisí od výkonu jednotlivcov, ale od tímu ako celku. Manažér vystupuje skôr ako koordinátor činnosti, jeho úloha spočíva vo vytyčovaní cieľov, podnecovaní iniciatívy členov, ich kreativity. Každý tím sa bude vyššie uvedenými znakmi vyznačovať iba v tom prípade, ak sa podľa K. Repkovej (2000) pri výbere členov do tímu dodržia tieto **pravidlá**: v tíme by nemalo byť príliš veľa ľudí, zároveň by nemalo ísť o ľudí s príliš rozdielnymi osobnostnými charakteristikami, je dôležité obsadiť všetky dôležité roly.

Okrem formálnych rolí zastávajú v každom tíme jednotliví členovia aj neformálne roly, ktorých môže byť súčasne niekoľko naraz. **Neformálne tímové roly** opísalo viacero autorov, preto uvedieme tímové roly podľa Belbina a podľa Benneho a Sheatsa. Ich kategorizácie tímových rolí môžeme považovať za jedny z prvých, ktoré v neskoršom období viacero ďalších autorov už iba určitým spôsobom modifikovalo.

Tímové roly podľa Belbina a ich opis uvádza E. Mohauptová (2009) takto:

- *kouč* – je orientovaný na ľudí, príjemný, o ostatných sa stará, buduje medzilidské vzťahy;
- *bojovník* – orientuje sa skôr na hodnoty, dôležité témy, zapáli sa pre vec, určuje si priority;
- *objaviteľ* – rád neustále skúša nové veci, vytvára prototyp, miluje všetko, čo sa týka zmeny, je praktický;
- *zlepšovateľ* – má skôr dlhodobé vízie, radikálne názory, predpovedá, hľadá teórie, princípy, je teoretický;
- *sochár* – potrebné sú pre neho viditeľné výsledky, príklady, urobí, čo sa od neho žiada, vedie prvú líniu;
- *správca* – počúva, pozoruje, stanoví realistické očakávania, ujasňuje ciele;
- *dirigent* – stanoví merateľné ciele, organizuje, koordinuje, riadi;
- *vedec* – analyzuje, porovnáva, rád robí štatistiky, modely, je fanúšikom intelektuálnych debát.

Tímové roly podľa Bennea a Sheatsa a ich opis nájdeme u N. Hayesa (2005). Benne a Sheats rozdelujú tímové roly do troch základných skupín, a to:

- **roly zamerané na úlohu:**
 - *iniciátor* – prináša nové nápady, vzťahujúce sa na problém alebo jeho riešenie;
 - *hľadač informácií* – dôraz na fakty a informácie od ostatných;
 - *hľadač názorov* – je pre neho dôležité vyjadrovať postoje a názory týkajúce sa prerokovaných myšlienok;
 - *spracovávateľ* – rozpracúva názory predložené ostatnými;
 - *koordinátor* – informácie, ktoré prišli zo skupiny, integruje;
 - *kormidelník* – koordinuje diskusiu a vracia ju k téme, vyhýba sa odkloneniu od témy;
 - *hodnotiaci kritik* – hodnotí výsledky skupiny štandardnými postupmi;
 - *hýbač* – povzbudzuje skupinu k pohybu;

- *procedurálny technik* – zaisťuje materiál, zásoby, jeho úlohou sú bežné činnosti;
- *zapisovač* – vedie záznamy o všetkom prediskutovanom, aktivitách skupiny, poznámky zo schôdzí.
- **roly zamerané na budovanie a udržiavanie skupiny:**
 - *povzbudzovač* – už z názvu vyplýva, že ostatných povzbudzuje;
 - *mediátor* – snaha o riešenie konfliktov medzi členmi tímu;
 - *hľadač kompromisov* – snaha ponúkať členom tímu obojstranné riešenia;
 - *strážnik* – reguluje komunikáciu, kde sa každý môže vyjadriť;
 - *normovač* – určuje štandardy, termíny aktivít;
 - *pozorovateľ* – komentuje atmosféru vzťahov v skupine;
 - *stúpenec* – prijíma myšlienky ostatných za svoje a drží sa názorov väčšiny;
- **roly zamerané na osobnosť v tíme:**
 - *agresor* – presadzuje sa v skupine agresívnym spôsobom, napáda ostatných;
 - *brzdič* – ide mu o brzdenie všetkých aktivít dejúcich sa v tíme, odmieta spoluprácu so skupinou;
 - *hľadač uznania* – vyzdvihuje vlastné úspechy, chce pozornosť od členov tímu;
 - *spovedník* – skupina je pre neho na vyžalovanie sa, vysporiadanie sa s vlastnými problémami;
 - *playboy* – odvádza pozornosť od práce, vtipkuje;
 - *vládca* – má chuť skupinu ovládnuť;
 - *hľadač pomoci* – vyjadruje neistotu a neschopnosť, čím u iných budí súcit;
 - *obhajca vlastných záujmov* – zaujíma ho jedine vlastný názor a dookola ho opakuje.

Vývoj tímu môžeme označiť za proces, ktorý podľa R. H. Bay (2000) prebieha v dvoch rovinách, a to: v *rovine vecnej*, ktorá v sebe zahŕňa zvládnutie úloh a organizácie tímu, a v *rovine interakčnej*, do ktorej môžeme zaradiť objavenie vlastnej roly, poradie hodnôt, vhodné a nevhodné spôsoby správania sa, uplatňovanie vplyvu. Autor (tamže) zároveň zdôrazňuje, že obidve roviny prechádzajú týmito fázami:

- **orientačná fáza** – ide o samotný vznik a vytváranie tímu, ktorého členovia majú určité očakávania. V rámci *vecnej roviny* sú typické otázky: Čo budeme robiť? Čo budú a sú naše ciele? Ako sa správne zosúladiť, aby sme mohli spoločne pracovať? Čo máme za úlohu dosiahnuť? V *rovine interakčnej* ide zväčša o vyčkávanie, členovia tímu sa spoznávajú, zisťujú o sebe informácie, skúšajú, čo si môžu dovoliť, a každý si hľadá svoju rolu;
- **konfrontačná a konfliktná fáza** – je dôležitá na to, aby vznikol tím s vysokým stupňom zrelosti. Ak tím v tejto fáze uviazne, buď sa rozpadne, alebo nebude úspešný pri riešení zadanej úlohy. V *interakčnej rovine* členovia otvorene riešia rozdielne názory, v diskusii vládne spôsob buď – alebo. Objavujú sa osoby s vlastným stanoviskom, do hry vstupuje moc. Členovia tímu začínajú prejavovať city, ktoré v prvej fáze ešte skrývali. Vo *vecnej rovine* nastáva konflikt medzi požadovanými úlohami a vlastnými ideami. Môže dôjsť k spornej situácii, ako napr. aké metódy či postupy použiť. Jednotlivec tímu alebo vedúci tímu môže byť spochybňovaný. Je nevyhnutné, aby na jej konci došlo

k základnému konsenzu, k dohode a vyjasneniu požiadaviek, ktoré súvisia s úlohami, inak sa môže tím rozpadnúť;

- **fáza konsenzu, kooperácie a kompromisu** – situácia sa stabilizuje, členovia tímu nadobúdajú pocit spolupatričnosti, spoznávajú hodnotu toho druhého a vedia, že s prehnanou súťaživosťou sa tím nikam neposunie. Tím je chápaný už ako celok a vytvorili sa v ňom normy správneho správania. Vo *vecnej rovine* sa otvorene vymieňajú názory, informácie, riešia sa problémy, stanovujú sa pravidlá;
- **fáza integrácie a rastu** – tím sa prioritne zameriava na riešenie úloh, jeho sebariadenie dobre funguje, všetka aktivita je využívaná na plnenie úloh. Súdržnosť je veľmi vysoká a výsledky sa dobre dosahujú. Na získavanie spätnej väzby sa uskutočňujú porady, ktoré sú zamerané na dôležité interakčné a vecné témy.

Treba si uvedomiť, že vývoj tímu nikdy nemá konečný bod, tím sa jednoducho neustále vyvíja a rozvíja. V rámci rozvoja pracovníkov sme uviedli metódy ich interného, ako aj externého vzdelávania, ktoré je rovnako možné využiť aj v prípade rozvoja tímu. Rovnako tak je možné využiť v rámci rozvoja tímu aj inštruovanie, motivovanie, koučovanie či delegovanie. Napokon jednou z významných metód rozvoja tímu, ktorý sa v poslednom období v organizáciách využíva, je **teambuilding**, ktorý sa zameriava na rozvoj spolupráce či zvládanie rôznych záťažových situácií. Môže mať podobu workshopu, kurzov, školení, párty, outdoorových aktivít (E. Mohauptová, 2009).

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Rozvoj pracovníkov predstavuje dlhodobý vzdelávací proces zameraný na zvyšovanie tých vedomostí, schopností a zručností pracovníkov, ktoré môžu organizácii zabezpečiť úspech.
- ✓ Každý pracovník by mal mať vypracovaný *individuálny plán osobného rozvoja*, pričom by si mal vedieť stanoviť cieľ rozvoja, ktorý chce dosiahnuť.
- ✓ Organizácie v rámci vzdelávania svojich pracovníkov využívajú prístupy, akými sú *vzdelávacie akcie, systematický prístup a koncepciu učiacej sa organizácie*.
- ✓ Vzdelávanie pracovníkov sa môže realizovať interne, ako aj externe alebo ich kombináciou.
- ✓ Existujú štyri štádiá rozvoja pracovníka, v rámci ktorých sa využívajú prístupy, ako je inštruovanie, koučing, motivovanie a delegovanie.
- ✓ Vývoj každému tímu prebieha fázami, ktorými sú orientačná fáza, konfliktná fáza, fáza kooperácie a kompromisu, fáza integrácie a rastu.

Zopakovanie kapitoly

- Vysvetlite individuálny plán osobného rozvoja pracovníka a uveďte, čo všetko by mal obsahovať.
- Vymenujte a opíšte prístupy k vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov, ktoré podniky (organizácie) využívajú.
- Vymenujte formy vzdelávania pracovníkov a ku každej uveďte jeden konkrétny príklad.

- ❑ Vymenujte a opíšte metódy, ktoré organizácie využívajú v rámci interného a externého vzdelávania svojich pracovníkov.
- ❑ Opíšte štádium rozvoja pracovníka – nadšený začiatovník a pochybujúci pracovník.
- ❑ Opíšte štádium rozvoja pracovníka – sklamaný začiatovník a zrelý pracovník.
- ❑ Vysvetlite základné rozdiely medzi pracovnou skupinou a pracovným tímom.
- ❑ Vyberte si jednu skupinu tímových rolí podľa Bennea a Sheatsa a opíšte ju.
- ❑ Opíšte jednotlivé fázy vývoja tímu.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Prostredníctvom akceptovania metódy SMART si študenti precvičia stanovenie cieľov osobného rozvoja.
- Každý študent si vypracuje individuálny plán osobného rozvoja.
- Každý študent vypracuje krátkodobý individuálny plán.
- V rámci zadaných prípadov sa študenti naučia rozlišovať jednotlivé štádia rozvoja pracovníka a k nim priradovať patričné štýly vedenia alebo riadenia pracovníka.
- Prostredníctvom hrania rolí sa študenti naučia analyzovať jednotlivé roly v pracovnom tíme.
- Študenti prostredníctvom internetu budú hľadať ďalšie možnosti rozvoja sociálneho pedagóga v jednotlivých oblastiach jeho sociálnopedagogického uplatnenia.

3 Koučing

Ak sa povie slovo kouč alebo koučing, tak väčšine z nás ako prvé napadne spojenie so športom a vôbec sa nebudeme mýliť. J. Withmore (2006) poukazuje na skutočnosť, že celý koncept koučingu vznikol v USA a v Anglicku, pričom jeho úlohou bolo pomôcť športovcovi dosahovať dobrý/lepší výkon, a to prostredníctvom odbúrania vnútorných prekážok, ktoré mu v tom bránili. Výsledky v športovej oblasti sa veľmi rýchlo dostavili, a tak sa princípy koučingu postupne implementovali aj do nešportovej sféry, v podstate všade tam, kde sa vykonávalo vedenie alebo riadenie ľudských zdrojov. Jednou z týchto oblastí je aj (sociálny) manažment. V rámci celej kapitoly budeme v súvislosti s koučingom a koučom písať z pozície (sociálneho) manažéra a pracovníka/pracovníkov.

3.1 Vymedzenie pojmu koučing

Pojem **koučing** pochádza z anglického slova *coach*, čo v preklade znamená trénovať. Koučing predstavuje metódu, prostredníctvom ktorej kouč sprevádza klienta (v našom prípade pracovníka/dobrovoľníka) procesom učenia sa a rozvoja, a to za pomoci aktívneho počúvania a kladenia cielených otázok, ktoré majú pomôcť klientovi nájsť riešenie (Jenewien Group, 2020). Koučing možno vnímať ako techniku vedenia ľudí, postup správania sa k ľuďom alebo ako spôsob myslenia a bytia, pričom jeho cieľom je vzbudiť u koučovanej osoby vieru v seba samého (J. Withmore, 2006). Podľa M. Fischera-Epea (2006) je koučing kombináciou individuálneho poradenstva, osobnej spätnej väzby a prakticky orientovaného tréningu, pričom predstavuje profesijnú pomoc zameranú na sebareflexiu a vývoj v profesijnej praxi. Podľa J. Suchého a P. Náhlavského (2007, s. 22) „koučing sám o sebe ničomu neučí, skôr pomáha učiť sa.“ Pomáha prekonávať individuálne a kolektívne pracovné krízy, predstavuje poradenstvo pre kariérne a iné otázky (J. Whitmore, 1994). Koučing je založený na princípe – neporadím ti, ale pomôžem ti, aby si na riešenie prišiel sám.

Firma Develor (<https://www.develor.sk/home/products/coaching/>), ktorá ponúka rôzne kurzy pre ľudí, ktorí chcú kariérne rásť, definuje koučing ako **„partnerstvo, ktorého poslaním je definovanie konkrétneho cieľa a vytvorenie podmienok, podpory a optimálneho motivujúceho prostredia za účelom dosiahnutia vytýčeného cieľa. Koučing nás optimálnym spôsobom učí tvoriť svoj úspech, svoj život. Každý môže dosiahnuť všetko, čo dosiahnuť chce, ak sa naučí stanovovať si svoje ciele užitočným spôsobom a patrične ich zladit' s cieľmi svojich kolegov, zamestnancov, zamestnávateľov a spolupracovníkov.“**

Podľa International Coach Federation je koučing partnerstvo s klientom v podnecujúcom a kreatívnom procese, ktorý klienta inšpiruje maximalizovať jeho osobný a profesijný potenciál (ICF, 2008). Koučing môžeme charakterizovať aj ako spôsob práce, v ktorom kouč vytvorí partnerstvo s klientom, ktoré je zamerané na pomoc klientovi plniť rozhodnutia v osobnom a pracovnom živote (J. Whitmore, 1994). V pracovnom kontexte koučing konkrétne znamená pomáhať ľuďom v zlepšovaní ich pracovného výkonu tým, že úlohy, ktoré

bežne robia, budú použité ako študijný materiál, a pomocou určitého postupu je úlohou kouča zlepšiť ich schopnosť dané situácie riešiť (L. Fleming a A. J. La Taylor, 2005). Autori (tamže) zároveň poukazujú na dôležité **rozdiely medzi koučingom a inštruovaním**. **V prípade inštruovania manažér** (alebo akákoľvek iná osoba) kontroluje mieru a rýchlosť podávaných informácií, hovorí pracovníkom, čo a ako majú robiť, poskytuje odpovede na otázky, očakáva pasívnu rolu pracovníkov a sám môže byť neosobný. **V prípade koučingu manažér** umožňuje pracovníkom, aby si sami stanovili tempo svojej práce, svojich pracovníkov zároveň vedie a aktívne ich zapája do riešenia problémov či rôznych situácií, povzbudzuje ich a využíva silu osobného vzťahu. Inak povedané, zatiaľ čo inštruovanie predstavuje jednosmerný proces, v koučingu ide o vzájomný dialóg.

3.2 Formy koučingu

Z hľadiska počtu účastníkov musíme poznať rozdiel medzi koučingom jednotlivca a koučingom tímu. **V prípade koučingu jednotlivca** ide o prácu kouča iba s jedným pracovníkom, takže kouč využíva a pracuje s poznatkami o osobnosti daného pracovníka, s jeho silnými a slabými stránkami, charakterom, temperamentom a ďalšími jemu prislúchajúcimi osobnostnými charakteristikami. **V prípade koučingu tímu** to však takéto jednoduché nie je, pretože koľko pracovníkov v tíme, toľko nielen rozdielnych osobností, ale, inak povedané, aj pracovníkov s rozdielnymi vedomosťami, znalosťami, schopnosťami, zručnosťami či pracovnými návykmi. Ďalší rozdiel môže spočívať v sile motivácie. V prípade koučingu jednotlivca sa daný pracovník musí spoliehať predovšetkým na silu vlastnej vnútornej motivácie, zatiaľ čo v prípade tímového koučingu je možné využiť aj vzájomnú motiváciu či pomoc. Výhodou tímového koučingu je to, že pomáha jednotlivcom uvedomiť si nielen seba samého, ale aj seba v tíme a následne tím ako celok.

Ak sa chvíľu pristavíme pri tímovom koučingu, E. Mohauptová (2010) považuje za jeho cieľ urobiť z priemernej pracovnej skupiny skvelo fungujúci tím, pričom uvádza tento príklad: predstavte si svorku psov (aljašský malamut, sibírsky husky), ktorých vidíte, ako si pokojne behajú po lúke, pričom viete, že každý z nich má svoju silu, túžby či vrtochy. Idete k nim a získate si ich dôveru, čím vám umožnia zapriať ich do záprahu. Týmto ich medzi sebou prepojíte, čím ich silu znásobíte a psy sa rozbehnú... uvedomujú si, že spoločne utiahnu oveľa viac, ako keby každý ťahal sám, majú z toho radosť, a tak bežia ako o preteky. Keď majú dobrého šarpeja a keď má šarpej silu udržať tieto psy v jednom smere na ceste, potom je to jazda, ktorá uchváti na duši... – a presne toto je tímový koučing.

Podľa J. Kurhajcovej a E. Matinovičovej a kol. (2012) si formu koučingu treba zvoliť aj **podľa toho, čo koučingom chceme dosiahnuť**, pričom hovoria o týchto jeho formám:

- **systemový koučing** – firma/organizácia prostredníctvom neho identifikuje potreby svojich pracovníkov, ktoré sa následne snaží naplniť, a to s cieľom stať sa čo najväčšou konkurenciou pre ostatné firmy;
- **exekutívny koučing** – je určený manažérom, ktorí chcú rozvíjať vlastný potenciál;
- **systematický koučing** – založený na pravidelnosti stretávania sa;

- **kariérny koučing** – zameriava sa na posilňovanie potenciálu pracovníka, aby mohol kariérne rásť;
- **výkonnostný koučing** – zameriava sa dosiahnutie čo najväčšieho výkonu v akejkoľvek sfére života pracovníka, cieľom je zvyšovanie výkonu a efektivity koučovaného;
- **životný koučing** – zameriava sa na zlepšenie kvality života koučovaného v mnohých životných a osobných oblastiach;
- **motivačný koučing** – cieľom je posilniť vnútornú motiváciu pracovníka;
- **co-Active koučing** – cieľom je motivovať pracovníka v rámci ďalšieho vzdelávania;
- **manažér ako kouč** – manažér vo firme zastáva aj úlohu kouča;
- **koučing v teréne** – kouč sleduje pracovníka priamo pri jeho práci s cieľom poskytnúť mu spätnú väzbu.

J. Passmore (2006) uvádza formy koučingu **na základe osoby, ktorá ho realizuje**, a to **externý koučing**, ktorý je realizovaný externým dodávateľom v sídle zadávateľa alebo mimo neho. V tomto prípade realizuje koučing profesionálny externý kouč. **Interný koučing**, ktorý realizuje špecializovaný pracovník, ktorým môže byť aj (sociálny) manažér, ktorý tak okrem manažérskej funkcie zastáva v organizácii aj funkciu interného kouča.

3.3 Princípy a prínos koučingu

Princípy koučingu opisuje E. Mohauptová (2010) takto:

- **pozitívnosť** – spočíva v upriamení pozornosti kouča na silné stránky koučovaného, predovšetkým na to, čo ho podporuje, aby zložitú situáciu zvládol a následne aj vyriešil;
- **zameranie pozornosti na vyhliadky do budúcnosti** – v rámci koučingu sa kouč nezameriava na minulosť koučovaného, orientuje sa na jeho budúcnosť a na veci, ktoré možno ovplyvniť;
- **poznať možnosti klienta** – kouč musí mať prehľad o možnostiach koučovaného, nemôže sa stať, že mu zadá úlohu, ktorú nezvládne splniť, pretože je nad jeho reálne sily a možnosti;
- **zodpovednosť** – kouč nesie zodpovednosť za proces koučovania, koučovaný za výsledok koučingu;
- **rešpektovanie** – kouč má rešpektovať potreby koučovaného a do ničoho ho nenútiť, avšak musíme rešpektovať aj realitu, v ktorej aktuálne žijeme, a ciele koučovaného by mali byť v súlade s ňou;
- **uvedomiť si zdroje** – úlohou kouča je pomôcť koučovaniu uvedomiť si zdroje a nájsť spôsob, ako ich využívať vo svoj prospech.

Jedným z dôležitých princípov koučingu je rešpektovanie skutočnosti, že koučing nemusí byť vždy vhodný. L. Fleming a A. J. La Taylor (2005) opisujú vhodné a nevhodné príležitosti **v prípade koučingu jednotlivca**, keď medzi **vhodné príležitosti** uvádzajú tieto: niekto sa vás opýta, ako by mal danú vec urobiť; niekto vás žiada o radu; niekto z vašich podriadených vám povie, že danú úlohu nemôže splniť; niekto sa vás opýta na váš názor alebo od vás požaduje rozhodnutie; vidíte, že by niektorá úloha mohla byť urobená rýchlejšie, lepšie alebo lacnejšie; urobili sa chyby. Zároveň ako **nevhodné príležitosti** na koučing uvádzajú:

v prípade núdze, keď je potrebné okamžité riešenie (je dobré sa však v danej situácii vrátiť neskôr a odniesť si z nej pokiaľ možno čo najviac); pokiaľ pracovník nechce byť koučovaný; pokiaľ v organizácii práve prebiehajú nútené zmeny; keď s pracovníkom prebieha disciplinárne konanie. E. Mohauptová (2010) uvádza vhodné a nevhodné príležitosti **v prípade tímového koučingu**, keď medzi **vhodné príležitosti** zaraďuje: pokiaľ chce nadriadený svojich pracovníkov rozvíjať; chce ich podporiť v raste; skupina je otvorená práci na sebe; v skupine je dostatočná dôvera a otvorenosť; skupina je dostatočne súdržná, aby vydržala aj napätie; v skupine sú osobnosti dostatočne zrelé, aby boli pripravené načúvať a prebrať individuálnu zodpovednosť. Medzi **nevhodné príležitosti** radí: v prípade, že nadriadený preferuje direktívny štýl vedenia a vyhovujú mu ľudia, ktorí poslúchajú, nepýtajú sa a samostatne veľmi nepremýšľajú; keď sa na pracovisku nevyžaduje žiadna zmena; pokiaľ nadriadený vie, k akému výsledku má tím dospieť a potrebuje im to iba povedať; v prípade, že je tím bez sebareflexie a je presvedčený, že všetko robí najlepšie, ako vie; pokiaľ tím nechce napredovať; pokiaľ je v tíme zásadný medziľudský rozkol a plánujú sa personálne zmeny; v prípade, že nadriadený nemá jasno v tom, čo chce so svojimi pracovníkmi dosiahnuť, čo (ne)chce delegovať na iných; pokiaľ chce naďalej medzi pracovníkmi podporovať konkurenciu a súťaživosť.

Prínos koučingu uvádzajú P. Parm (2006) a J. Whitmore (2004), ktorí poukazujú na účinnosť koučingu v týchto oblastiach: rozvíja osobnosť zamestnancov; zvyšuje výkonnosť a produktivitu; podporuje lepšie využitie zdrojov a potenciálu; prispieva k rozvoju kompetencií pre pracovný i praktický život; podporuje tvorivé myslenie; zvyšuje schopnosť učiť sa; zvyšuje schopnosť adaptovať sa a flexibilne reagovať na zmenu; podporuje motiváciu zamestnancov; výrazne zlepšuje sebareflexiu; prispieva k zmene firemnej kultúry; zlepšuje vzťahy a kvalitu života; rozvíja sebaorganizáciu (efektívne využívanie času, maximalizácia vlastných možností, schopnosť intenzívneho sebarozvoja a pod.). L. Fleming a A. J. La Taylor (2005) uvádzajú tieto **prínosy koučingu**:

- **prínos pre toho, kto je koučovaný** – učí sa od tých, ktorých pozná a dôveruje im; učí sa v známom prostredí; dostáva tipy, čo a ako sa naučiť; rozvíja schopnosti, ktoré potrebuje v súčasnom zamestnaní a ktoré mu budú prospešné i v ďalšom zamestnaní; môže využiť skúsenosti tých, ktorí niečo podobného robili už skôr a poučili sa zo svojich chýb; nestrápní sa ani v prípade, že urobí nejakú chybu; môže využívať to, čo sa naučil aj v nových situáciách; nikdy sa neprestane učiť a rozvíjať;
- **prínos pre tím** – ujasnenie cieľov, ktoré je potrebné dosiahnuť; zameranie ľudí správnym smerom; zlepšenie úrovne schopností jednotlivých členov tímu;
- **prínos pre organizáciu** – upevnenie vzájomných vzťahov medzi jednotlivcami – predávajú si medzi sebou vedomosti a skúsenosti, takže sa navzájom od seba učia; vytvorenie množstva príležitostí naučiť sa viac z reálnych pracovných skúseností; úspora času, ktorý by inak zamestnanci strávili na rôznych kurzoch a školeniach; uľahčenie aplikácie získaných vedomostí v reálnych situáciách; finančne úsporný spôsob rozvíjania ľudí; vytvorenie pracovného prostredia, v ktorom sa všetci neustále zdokonaľujú a vzájomne podporujú; zlepšenie kvality práce;
- **prínos pre kouča** – vytvorenie bližšieho vzťahu s pracovníkmi; objavovanie nových možností pomoci ostatným ľuďom; spätná väzba od ostatných; vidí, ako sa ostatní zlepšujú.

3.4 Priebeh koučingu

Predstavte si túto situáciu. Pracovník príde za manažérom, pretože má obavy, či dokáže zvládnuť úlohu/úlohy, ktoré boli na neho delegované. Následný priebeh koučingu daného pracovníka sa bude realizovať cez jednotlivé **fázy koučingu**, ktoré opisujú K. Giertlová (2004), ako aj M. Fischer-Epe (2006). My sme ich skombinovali do tohto priebehu:

- **prípravná fáza** – zahŕňa výber kouča, ktorým môže byť samotný manažér alebo je pracovníkovi navrhnuté a sprostredkované stretnutie s interným alebo externým koučom. Dohodnú sa podmienky spolupráce;
- **analýza** – nasleduje prvé dohodnuté stretnutie kouča a koučovaného, ktoré býva spravidla najdlhšie, pretože je potrebné nadviazanie vzťahu a vybudovanie dôvery, ide o tzv. raport. Kouč predstaví koučovanému základný postup, princípy a pravidlá. Objasnia sa vzájomné očakávania, možné dôsledky koučingu a ciele, ktoré majú byť koučovaním dosiahnuté, ako aj to, čo už bolo v dosahovaní stanovených cieľov podniknuté. Je dôležité, aby si koučovaný uvedomil, prečo je stanovený cieľ pre neho dôležitý, a určil spôsoby vyhodnocovania dosiahnutých výsledkov. V tomto prípade platí pri stanovovaní cieľov pravidlo SMART, o ktorom sme písali v Úvode do sociálneho manažmentu – 1. časť v rámci plánovania ako manažérskej funkcie. Na základe rozhovoru a otázok, ktoré sú koučovanému kladené, spoločne vypracujú analýzu súčasného stavu. Kouč sa oboznámi s pracovníkovou aktuálnou úrovňou vedomostí, zručností, schopností a zároveň zistí, aká úloha/úlohy boli na pracovníka delegované. Celá fáza analýzy by sa mala riadiť mottom „sme partneri za jasných a čestných podmienok“ (M. Fischer-Epe, 2006, s. 149);
- **plánovanie** – keď si kouč a koučovaný urobia obraz o aktuálnom stave problému začnú plánovať – napr. pracovník si pod vedením kouča zostaví pracovný harmonogram s jednotlivými čiastkovými cieľmi, úlohami a termínmi, ktoré majú prispieť k úspešnému zvládnutiu delegovanej úlohy;
- **realizácia** – je v kompetenciách koučovaného a realizuje sa mimo stretnutia, pričom realizuje to, čo si naplánoval. Môže trvať niekoľko dní, týždňov, mesiacov aj celý rok. V našom prípade, keďže je na pracovníka delegovaná konkrétna úloha/úlohy, dĺžka realizačnej fázy sa musí prispôbiť stanoveným termínom danej úlohy/úloh;
- **ukončenie** – koučing sa končí vzájomnou dohodou, a to v prípade, že koučovaný nemá potrebu pokračovať, resp. sa vyčerpajú dohodnuté stretnutia. Úspešná realizácia jednotlivých stretnutí závisí nielen od profesionality kouča, ale aj od prostredia, kde sa odohráva, či spôsobu realizovania (osobne, telefonicky, internet). Ideálne je, aby koučingové stretnutia prebiehali osobne, minimalizuje sa tým nielen riziko skreslenia informácií, ale zároveň môže kouč pracovať aj s neverbálnou komunikáciou koučovaného;
- **záverečná fáza** – jej cieľom je vyhodnotenie celého koučingového procesu, takže logicky nastáva až po ukončení koučingu. Hodnotí sa prínos koučingu, dosiahnutie stanovených cieľov, priebeh spolupráce. V prípade, že koučing je stanovený na dlhšie časové obdobie, odporúča sa priebežná spätná väzba (J. Barták, 2007).

3.5 Koučingový rozhovor

Koučingový rozhovor prebieha medzi dvomi osobami, a to koučovaným ako výhradným expertom na vlastný život (súkromný alebo pracovný) a koučom ako expertom na realizovanie transformačného dialógu. Jeho podstatu tvorí dobre členený, štruktúrovaný, účelový a k určitému cieľu smerovaný dialóg. Základnou metódou je kladenie otázok, ktoré musia byť otvorené, aby prinútili koučovaného uvažovať, pričom ich zmyslom je zistiť, či má informácie, ktoré potrebuje. Neodporúča sa začínať otázkou prečo, keďže koučovaný môže nadobudnúť pocit, že ho kouč kritizuje, čím sa môže vybudovaná dôvera medzi nimi narušiť. Kouč usmerňuje prostredníctvom otázok koučovaného tak, aby sa ten na danú vec pozeral rôznymi uhlami pohľadu, podporuje ho a povzbudzuje. Za žiadnych okolností mu neradí, neodporúča, nepodsúva možnosti riešenia ani ho inak neovplyvňuje svojimi názormi. Jadrom koučingového rozhovoru je efektívna spätná väzba. Cieľom koučingového rozhovoru je nájsť na koučovaného subjektívne najlepšie riešenie jeho situácie. „Zmyslom koučingového rozhovoru je, aby si koučovaný uvedomil, čo je pre neho dôležité, prijal zodpovednosť za seba a svoje rozhodnutia a zvolil si, čo v danej situácii urobí“ (Z. Karpinská a D. Kmecová, 2017, s. 13).

E-learningový portál Everesta (online) opisuje niekoľko techník koučingového rozhovoru, z ktorých niektoré v krátkosti opíšeme:

- **model ADAPT:**
 - **A** – (assess current performance) analyzovať súčasnú výkonnosť – pred začatím koučingu je potrebné poznať aktuálny stav koučovaného, ako súčasnú úroveň dosiahol, aké mal stratégie. *(Ako je na tom koučovaný v danej oblasti v súčasnosti? Ako túto úroveň dosiahol? Aký používal štýl, aká bola jeho stratégia?);*
 - **D** – (develop a plan) dať dohromady plán – zostavuje sa plán, stanovujú sa ciele, určuje sa, aká úroveň výkonnosti má byť dosiahnutá, o akú mieru zlepšenia má koučovaný záujem. So zostaveným plánom musí koučovaný súhlasiť. *(Akú výkonnosťnú úroveň chce koučovaný dosiahnuť? Za ako dlho? Na aké čiastkové ciele je možné hlavný cieľ rozdeliť? Ktoré kroky je možné v rámci jednotlivých cieľov realizovať?);*
 - **A** – (act on the plan) aktivizovať plán – cieľom je zistiť a urobiť to, čo je potrebné na posun z jedného bodu na ďalší. *(Ktoré z naplánovaných krokov chce koučovaný skutočne urobiť? Je koučovaný presvedčený o tom, že vytýčené kroky dokáže zvládnuť? Má koučovaný nejaké obavy? Sú mu vedomé možné prekážky a riziká?);*
 - **P** – (progress check) pravidelne kontrolovať pokrok – priebežne kontrolovanie napredovania koučovaného *(Ako bude koučovaný hodnotiť splnenie vytýčených krokov a cieľov?);*
 - **T** – (tell and ask) hovoriť a pýtať sa – diskusia o pokroku podľa stanovených meradiel výkonnosti a možnostiach ďalšieho zlepšovania. Kouč potrebuje rozumieť motivácii koučovaného. *(Na základe zistenej motivácie volí patričné otázky pre koučovaného);*
- **otázka na zázrak** – technika využívajúca koncept zázračnej otázky, ktorá pomáha odpútať sa od problému. Otázka znie: predstavte si, že by sa v noci stal zázrak a váš

problém by sa úplne vyriešil. Koučovanému by sa kládli nasledujúce otázky: *Podľa čoho by ste to spoznali? Čo by bolo iné? Kto by si to všimol ako prvý? Čo by bolo vo vašom pracovnom mieste (v živote) iné? Ako by sa o tom dozvedeli všetci tí, ktorých sa problém tiež nejakým spôsobom týkal?*

- **tri stoličky** – rozvíja kreativitu a pomáha v hľadaní nápadov a riešení. Pomáha koučovanému vžiť sa do roly jeho komunikačných partnerov. Kouč vopred pripraví tri stoličky, s koučovaným sa dohodnú na téme rozhovoru. Koučovaný si predstaví svojho komunikačného partnera (manažér, nadriadený, spolupracovník), s ktorým bude na danú tému komunikovať. Posadí sa na prvú stoličku a hovorí svoje názory a pocity. Potom si sadne na druhú stoličku a vyjadrí pravdepodobné názory a pocity svojho komunikačného partnera (manažéra, nadriadeného, spolupracovníka). Následne sa posadí na tretiu stoličku a vysvetlí, čo v tomto rozhovore videl ako pozorovateľ;
- **model GROW** – predstavuje postup kladenia otázok. Je možné ho využiť tak v rámci individuálneho, ako aj skupinového koučingu či sebakoučovania, zameriava sa na osobný rast.

Tabuľka 4: Otázky modelu GROW.

G = goals – ciele	R = reality – realita
<ul style="list-style-type: none"> • Čo očakávate od tohto stretnutia? • Čo sa chcete naučiť? • Aký prínos bude mať pre vás splnenie cieľa? • Aký máte dôvod na splnenie cieľa? • Čo je potrebné si uvedomiť v súvislosti s plnením cieľa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aké máte možnosti? • Čo všetko môžete urobiť na splnenie cieľa? • Aké materiálne zabezpečenie budete potrebovať na splnenie svojho cieľa? • Kto všetko je súčasťou realizácie vášho cieľa?
O = opinion – možnosti a zdroje	W = what, when, who, will – voľba
<ul style="list-style-type: none"> • Čo ste doposiaľ urobili pre to, aby ste si svoj cieľ naplnili? • Aké prekážky môžu nastať pri ceste za cieľom? • Čo ovplyvňuje vaše rozhodnutie? • Čo môže ovplyvniť konečný výsledok? 	<ul style="list-style-type: none"> • Čo si prajete urobiť? • Kedy to chcete urobiť? • Ako prekonáte prekážky? • Akú podporu budete potrebovať? • Kedy začnete jednotlivé kroky naplňovať?

Zdroj: Spracované podľa D. C. Feldmann a M. J. Lankau (2005).

Otázky majú pomôcť koučovanému nastaviť krátkodobé a dlhodobé ciele. Keď si koučovaný definuje svoje ciele, kouč zámerne prejde na otázky, ktoré majú zistiť, aký je reálny stav koučovaného v danej oblasti a pomáha koučovanému si uvedomiť, kde sú jeho limity či nedostatky, ktoré bude treba vylepšiť. V tretej fáze kouč pomáha koučovanému prostredníctvom otázok preskúmať jeho možnosti, aké v danej oblasti má, pomáha mu nájsť alternatívne riešenia. V poslednej fáze nasleduje séria otázok, ktoré majú koučovaného

doviesť k voľbe, keď splní úlohy, ktoré si sám stanovil, pričom ich splnenie ho dovedie do cieľa, ktorý si sám vytýčil (D. C. Feldmann a M. J. Lankau, 2005).

3.6 Osobnosť kouča a koučovaného

V koučingu vystupujú dve kľúčové osoby, a to kouč a koučovaný. **Kouč** je odborník, ktorý vedie koučing. V. Horská (2009) ho definuje ako profesionála so špecifickými vedomosťami, zručnosťami, postojmi a hodnotami, ktoré mu umožňujú pracovať s jeho pracovníkom/pracovníkmi. Úlohou kouča je pomôcť pracovníkovi alebo pracovníkom stať sa výkonnejšími tak, aby napredoval(i) vo svojich zručnostiach, schopnosť dodať koučovanému sebadôveru vo vlastný potenciál a chuť investovať do výsledku (E. Stacke, 2005).

Z hľadiska osobnostných charakteristík by mal byť kouč silná, zrelá a pozitívne orientovaná osobnosť, schopná na seba neustále pracovať a vzdelávať sa. Podľa J. Suchého a P. Náhlovského (2007) sa dobrý kouč vyznačuje zodpovednosťou, otvorenosťou, úprimnosťou, rešpektom, toleranciou, citlivosťou k druhým ľuďom, nadhľadom, sústredenosťou na ciele a priority, férovosťou, sebaovládaním a sebadôverou. Podľa L. Fleminga a A. J. La Taylora (2005) by mal byť každý dobrý kouč schopný preukázať výborné medziľudské schopnosti v oblastiach ako budovanie vzťahu, kladenie otázok, získavanie informácií, poskytovanie a prijímanie spätnej väzby, efektívne počúvanie, presvedčovanie, ovplyvňovanie a povzbudzovanie ostatných, pozorovanie a správne interpretovanie toho, čo sa stalo, kreatívne riešenie situácií, stať nohami pevne na zemi, byť empatický, so zmyslom pre humor a ochotou venovať čas druhým či im dôverovať. J. Whitmore (2006) ešte dodáva, že dobrý kouč je objektívny, nestranný, úprimný k sebe, ako aj k druhým a pripravený niesť zodpovednosť. E. Mohauptová (2010) v tejto súvislosti zdôrazňuje veľmi dôležitú skutočnosť – **zatiaľ čo manažér je zodpovedný za pracovný výsledok pracovníka alebo pracovného tímu, kouč je zodpovedný za proces koučingu, nie za jeho výsledok**. Pokiaľ však máme manažéra súčasne aj v pozícii kouča, potom je zodpovedný nielen za samotný proces koučingu, ale zároveň aj za samotný pracovný výsledok.

L. Fleming a A. J. La Taylor (2005) uvádzajú, že dobrý kouč premýšľa a koná týmto spôsobom:

- nestavia sa do nadradenej roly, netúži mať ostatných pod kontrolou;
- svoje skúsenosti si nenecháva pre seba, ale podelí sa o ne s ostatnými;
- je ostatným k dispozícii, nestráni sa ich;
- nenechá ostatných stáť stranou, ale zapája ich do svojich plánov;
- povzbudzuje ostatných, aby prekonávali hranice svojich schopností;
- považuje vzťah s pracovníkom za partnerský;
- dokáže si vziať ponaučenie z prehry, prípadne z toho, čo sa pokazilo, rovnako ako z úspechu;
- dosahuje výsledky činmi, a nie len hovorením o nich;
- je zástancom skôr trvalého budovania vzťahu než jednorazovej akcie.

V priebehu koučingu môže kouč zastávať rôzne **roly**, ktoré J. Suchý a P. Náhlavský (2007) vymedzujú a opisujú takto:

- **kouč kladúci otázky** – je základom a podstatou koučovania;
- **vľba** – je dôležité aktívne počúvanie a vytvorenie dostatočného priestoru na vyjadrenie sa koučovaného;
- **rozprávač príbehov** – pomocou príbehov inšpiruje koučovaného k riešeniam;
- **oponent** – je nezainteresovaný poslucháč, ktorý sa vyjadruje k názorom, komentárom a konečným riešeniam diskutovanej situácie;
- **partner** – je rovnocenný v dialógu s koučovaným;
- **prieskumník** – zisťuje podrobné informácie o riešenej situácii;
- **inšpirátor** – napomáha koučovanému dobre volenými otázkami, podnetmi, komentármi získať nadhľad a hľadať vhodné riešenia;
- **mediátor** – je nezávislý pozorovateľ pri riešení konfliktov.

Koučovaná osoba predstavuje pracovníka, ktorý má príležitosť systematicky pracovať na svojej osobnosti, rozvíjať svoje kompetencie, reflektovať každodenné správanie, preskúmať medzilidské konflikty a stanoviť si eticky vhodné kritériá úspechu (J. Whitmore, 2006). Aby bol proces koučingu úspešný, musí mať podľa J. Baek-Kyooa (2005) koučovaná osoba chuť a motiváciu rozvíjať sa a pracovať na sebe; reagovať na podnety kouča; vžiť sa do nových konceptov správania; mať sebareflexiu a prijímať spätnú väzbu; hľadať nové cesty riešenia situácií; pozeráť sa na veci z nadhľadu; byť koncentrovaná a plne prítomná na stretnutiach a musí platiť, že chce byť koučovaná.

Podľa L. Fleminga a A. J. La Taylora (2005) je možné koučovať **nových zamestnancov** – v tomto prípade je možné koučing využiť ako doplnujúcu metódu na rôzne inštrukcie či kurzy. **Súčasných zamestnancov** – cieľom je zamerať sa na pracovníkov, ktorých je potrebné v ich práci povzbudiť, motivovať, zvýšiť ich pracovný výkon alebo len zistiť, čo sa v nich skrýva a či pre nás predstavujú do budúcnosti perspektívnych pracovníkov ochotných učiť sa nové veci či prekročiť svoju komfortnú zónu. **Pracovníkov, ktorých chceme rozvíjať** – v prípade, ak pre nich neexistujú vhodné kurzy či školenia. **Pracovníkov, ktorí sú služobne starší, ako sme my** – v tomto prípade ide často o navýšenie už existujúcich kompetencií alebo osvojenie si úplne nových.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Koučing možno vnímať ako techniku vedenia ľudí, postup správania sa k ľuďom alebo ako spôsob myslenia a bytia, pričom jeho cieľom je vzbudiť u koučovanej osoby vieru v seba samého.
- ✓ V pracovnom kontexte znamená koučing pomáhať ľuďom v zlepšovaní ich pracovného výkonu tým, že úlohy, ktoré bežne robia, budú použité ako študijný materiál a pomocou určitého postupu je úlohou kouča zlepšiť ich schopnosť dané situácie riešiť.
- ✓ Medzi inštruovaním a koučingom je kľúčový rozdiel.
- ✓ Existujú viaceré formy koučingu – môžeme hovoriť o internom a externom koučingu, ako aj o koučingu jednotlivca alebo tímu.

- ✓ Existujú konkrétne situácie, keď koučing nie je vhodný.
- ✓ Priebeh koučingu tvorí prípravná fáza, analýza, plánovanie, samotné realizovanie, ukončenie a záverečná fáza.
- ✓ Kľúčový na úspech koučingu je koučingový rozhovor, na realizáciu ktorého sa môžu využívať viaceré techniky.

Zopakovanie kapitoly

- Objasnite rozdiely medzi koučingom a inštruovaním.
- Opíšte formy koučingu z hľadiska počtu jeho účastníkov.
- Uved'te ciele tímového koučingu.
- Opíšte podľa vlastného výberu päť typov koučingu podľa toho, čo daným koučingom chceme dosiahnuť.
- Vymenujte a opíšte princípy koučingu.
- Vymenujte vhodné a nevhodné príležitosti na koučing jednotlivca a tímu.
- Opíšte prínos koučingu pre toho, kto je koučovaný, toho, kto koučuje, a pre organizáciu.
- Opíšte priebeh koučingu.
- Vysvetlite podstatu koučingového rozhovoru.
- Vymenujte techniky koučingového rozhovoru a jednu z nich dôkladne opíšte.
- Opíšte roly kouča v priebehu koučingu.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Študenti si v rámci koučingového rozhovoru prakticky vyskúšajú model ADAPT.
- Študenti si v rámci koučingového rozhovoru prakticky vyskúšajú techniku Otázka na zázrak.
- Študenti si v rámci koučingového rozhovoru prakticky vyskúšajú techniku Tri stoličky.
- Študenti si v rámci koučingového rozhovoru prakticky vyskúšajú model GROW.
- Študenti si precvičia koučing prostredníctvom sebakoučingových kartičiek pre jednotlivcov a tímy.

4 Delegovanie

Jedna z definícií manažéra hovorí, že manažér dosahuje svoje ciele s ľuďmi a prostredníctvom nich. Delegovanie úloh na iných predstavuje jeden zo základných predpokladov efektívneho riadenia, pretože nikto nemôže zvládnuť všetko sám (T. Hindle, 2002).

4.1 Vymedzenie pojmu delegovanie

Delegovanie v sebe skrýva tri hlavné významy, a to splnomocnenie, posolstvo a spoluprácu (M. Cipro, 2009). Predstavuje jeden z najefektívnejších nástrojov manažéra, pretože ním uvoľňuje svoj čas a zamestnancom, na ktorých deleguje danú úlohu, umožňuje ďalší rozvoj (P. Birch, 2005). Predstavuje rozšírenie priestoru na rozhodovanie podriadeného pri riešení úlohy, čo zvyšuje jeho pocit sebahodnoty a vedomie zodpovednosti (M. Nakonečný, 2001). Delegovanie je možné chápať ako dlhodobý proces, pri ktorom dochádza k investícii do podriadeného, ktorá sa môže vrátiť až za dlhšie časové obdobie. Predstavuje efektívny motivačný nástroj vedúci k rozvoju zamestnancov. Na delegovanie sa teda všeobecne môžeme pozeráť ako na investíciu, úsporu času, prejav dôvery voči spolupracovníkom, diagnostiku schopností pracovníkov (M. Cipro, 2009).

J. Lojda (2011) zdôrazňuje, že delegovanie je obojstranný proces. Na jednej strane sa manažér rozhoduje, ktoré úlohy bude naďalej vykonávať sám a ktoré presunie na svojich pracovníkov, pričom súčasne udeľuje zodpovedajúcu právomoc a nastavuje pravidlá. Na druhej strane to ale neznamená, že sa manažér zbavuje zodpovednosti, znamená to, že prenáša úlohy na inú osobu s vedomím, že konečná zodpovednosť za splnenú/nesplnenú úlohu zostáva na ňom samotnom. Nedostatky a chyby spôsobené pracovníkom pri plnení danej úlohy sú v podstate zapríčinené manažérom, je potrebné si v tomto prípade uvedomiť, že to manažér vybral konkrétneho pracovníka na plnenie konkrétnej úlohy.

V súvislosti s delegovaním môžeme hovoriť o jeho rozsahu a forme. **Rozsah delegovania** opisujú V. Cejthamr a J. Dědina (2010), ktorí využívajú *Tannenbaumovo-Schmidtovo kontinuum* poskytujúce prehľad siedmich základných úrovní delegovania v podobe *miery centralizácie delegovania*, a to:

- **prvá úroveň delegovania** – manažér rozhoduje a svoje rozhodnutie oznamuje podriadeným;
- **druhá úroveň delegovania** – manažér vysvetľuje svoje rozhodnutia a presvedča podriadených;
- **tretia úroveň delegovania** – manažér predkladá svoju predstavu podriadeným a odpovedá na otázky;
- **štvrtá úroveň delegovania** – manažér predkladá predbežné riešenie a je pripravený zmeniť ho po diskusii;
- **piata úroveň delegovania** – manažér prezentuje problém, získava námety a potom rozhodne;

- **šiesta úroveň delegovania** – manažér definuje požadované parametre a požiadajú skupinu, aby rozhodla;
- **siedma úroveň delegovania** – manažér umožní skupine, aby samostatne fungovala v rámci priestoru vymedzeného vyšším vedením. Je evidentné, že až v prípade siedmej úrovne môžeme hovoriť o plnohodnotnom delegovaní.

Z. Stacho a K. Stachová (2017, s. 110) zdôrazňujú, že okrem rozsahu delegovania je dôležitá aj **forma delegovania**. Konkrétne uvádzajú dve základné formy, a to:

- **tvrdé delegovanie** – vyznačuje sa podrobnými inštrukciami o stanovených termínoch a spôsobe/spôsoboch vykonávania danej úlohy. Pri tejto forme delegovania musí pracovník, na ktorého bola úloha delegovaná, počítať s neustálou kontrolou a sledovaním. J. Lojda (2011) dopĺňa, že tvrdé delegovanie predstavuje spôsob, keď manažér dáva úlohu veľmi presne, stanoví jednoznačný spôsob prevedenia/postupu a určí termín splnenia. Pre tvrdé delegovanie je vhodnejšie písomné zadanie s veľkým rozsahom informácií;
- **mäkké delegovanie** – v tomto prípade sa pracovníkovi/pracovníkom zadá len úloha a termíny, kontrola prebieha formou koučingu (rady, usmernenie, odpovede na otázky). Mäkké delegovanie vychádza z voľného priebehu plnenia úlohy. Manažér stanovuje pracovníkovi iba termín splnenia úlohy a odovzdá mu zadanie, ktoré môže byť poskytnuté písomne, ako aj ústne (J. Lojda, 2011).

4.2 Ciele delegovania

Hlavným cieľom delegovania je „rast efektivity práce, zisk, stabilita, konkurencieschopnosť a trvale udržateľný rozvoj firmy.“ (M. Cipra, 2009, s. 14). Uvedený cieľ je možné dosiahnuť prostredníctvom **čiasťkových cieľov**, ktorými sú: efektívne využívanie času manažéra, priestor na možnosti rozvíjania schopností manažéra, možnosť rozvíjania schopností podriadených, zvýšený pocit spoluzodpovednosti, vyjadrenie dôvery manažéra v schopnosti podriadených, diagnostika schopností podriadených, objektívnejšie hodnotenie a kontrolovanie, príprava personálnych náhrad, sebadiagnosticska manažéra, nové nápady a prístupy, vyhnutie sa pracovnej stagnácii, zvýšenie hodnoty spolupracovníkov, priestor na rozvoj ich vlastnej iniciatívy (F. Bělohávková, P. Košťálová a O. Šuleřová, 2001; M. Cipra, 2009; Nakonečný, 2001). Medzi ciele delegovania ešte J. Lojda (2011) dopĺňa: lepšie využívanie personálnych kapacít organizácie, motivácia pracovníkov k vyšším pracovným výkonom, pozitívne ovplyvňovanie firemnej kultúry, rast kompetencií pracovníkov, vytvorenie časového priestoru pre ďalšie manažérske činnosti.

4.3 Pozitíva a negatíva delegovania

Tak akákoľvek iná činnosť, ako aj delegovanie má svoje výhody a nevýhody. Z. Stacho a K. Stachová (2017, s. 108) medzi **pozitíva delegovania** zaraďujú:

- „zvyšuje sa efektívnosť práce manažéra aj jeho spolupracovníkov, využíva sa invencia a odborné znalosti podriadených;
- podriadení si rozvíjajú zručnosti;
- podriadení si zvyšujú samostatnosť, čo prispieva aj k pracovnej motivácii a morálke;
- lepšie a rýchlejšie služby zákazníkovi;
- vytváranie dôležitých krížových prepojení v závislosti od okamžitých potrieb;
- náhrada za obmedzené možnosti budovania kariéry.“

Ďalšie pozitíva delegovania opisujú O. Obst a M. Prášilová (2001), ktorí uvádzajú: manažér môže viac času venovať prioritným úlohám, šetrí mu čas, motivuje pracovníkov a umožňuje im získať nové skúsenosti, prináša do organizácie nové nápady a prístupy, zjednodušuje proces kontroly a umožňuje hodnotiť pracovníkov na základe individuálneho výkonu. Ako aj (M. Cipro, 2009): efektívne využívanie času manažéra, vyššie nároky na podriadených pracovníkov, vzrastajúci pocit spoluzodpovednosti u podriadených, vyjadrenie dôvery manažéra v schopnosti svojich podriadených, diagnostika schopnosti podriadených (možnosť hodnotiť a kontrolovať), príprava prípadných personálnych náhrad.

O. Šuleř (2002) opisuje prínosy, a teda pozitíva delegovania pre manažéra, pracovníkov, organizáciu takto:

- **prínosy pre manažéra:** *viac času na dôležité veci* – delegovaním manažér ušetrí čas na riešenie významnejších úloh, *viac práce za kratší čas* – využitie energie ostatných pracovníkov umožňuje manažérom dosahovať výsledky, ktoré by inak boli za hranicami možností jednotlivca, *nové nápady a prístupy* – tým, že si manažér uvoľní čas na nové a náročnejšie úlohy, posilňuje svoju vnútornú motiváciu, pocit zmysluplnosti svojej práce, predchádza riziku stagnácie, *rozvoj kompetencií pracovníkov* – manažér umožňuje svojim podriadeným získať skúsenosti, ktoré sa nedajú plne nahradiť žiadnymi vzdelávacími aktivitami;
- **prínosy pre pracovníkov:** *zvýšený záujem o prácu* – práca dostáva iný rozmer, pracovník v nej nachádza rôznorodosť a premenlivosť, ktorá stimuluje jeho záujem o ňu a je tak pre neho novým impulzom k rozširovaniu si vlastných obzorov, *sebauspokojenie* – manažér prejavuje dôveru pracovníkovi v jeho schopnosti, čím mu súčasne umožňuje ďalší rozvoj, *motivovanie pracovníkov* – správna motivácia by mala pre pracovníkov vyznieť ako výzva alebo potreba ukázať, čo v nich je;
- **prínosy pre organizáciu:** *vyššia efektívnosť* – správne delegovanie rozvíja a lepšie využíva potenciál zamestnancov organizácie, *príprava personálnych náhrad* – proces delegovania napomáha odhaľovať a rozvíjať perspektívnych pracovníkov, *stabilizácia* – pracovníci, ktorí sú delegovaním svojho manažéra oceňovaní, stimulovaní a rozvíjaní, získavajú istotu, sú spokojnejší a pravdepodobne nebudú mať záujem opustiť takúto organizáciu.

E. Mydlíková (2004) za možné negatíva delegovania považuje skutočnosť, že delegovanie právomocí si vyžaduje vysoké kvalifikačné nároky na manažérov. Programy rozvoja týchto schopností bývajú však pomerne drahé a ich efekt veľmi diskutabilný. Mnoho manažérov má problém s delegovaním právomocí svojim podriadeným, pretože majú pocit straty kontroly. Na druhej strane, delegovanie neznamena pre pracovníka len kompetencie a právomoc, ale zároveň aj zodpovednosť, ktorú viacerí nie sú schopní zvládnuť. Z. Stacho a K. Stachová (2017, s. 109) za negatíva delegovania považujú:

- „väčšia pravdepodobnosť, že vznikne chaos – nejasnosti v právomociach a v zodpovednostiach;
- nedostatočná prehľadnosť spôsobuje spomalenie a zníženie pružnosti;
- rozpad formálnej hierarchie (zdvojená kontrola...);
- demoralizácia (nie každý zamestnanec je pripravený a ochotný niesť zodpovednosť).“

4.4 Faktory, zásady a princípy rozhodujúce o úspechu delegovania

Delegovanie by vždy malo začať jednoduchšími úlohami, ktorých nesplnenie v danom čase organizáciu podstatne neohrozí. Ak zamestnanci získajú postupne väčšiu sebadôveru a skúsenosti, môžeme delegovať aj náročnejšie úlohy (J. Urban, 2003).

Pri delegovaní úloh sa manažér rozhoduje podľa viacerých **faktorov**, ktoré ovplyvňujú situáciu. Od nich závisí, či úloha bude, alebo nebude efektívne realizovaná. M. Sedlák (2009), V. Cejthamr a J. Dědina (2010) za najdôležitejšie faktory považujú:

- **podriadeného pracovníka** a mieru jeho kompetentnosti a motivácie;
- **vedúceho/manažéra** s jeho vlastnými očakávaniami, názormi, schopnosťami;
- **organizáciu** s jej históriou, kultúrou, filozofiou, hodnotou orientáciou;
- **úlohy** a ich zložitosť, závažnosť;
- **čas**, ktorý je k dispozícii.

Podľa M. Cipra (2009) je dôležitým **faktorom efektívneho delegovania** vedieť určiť, ktoré úlohy sú a ktoré nie sú vhodné na delegovanie. Autor medzi **vhodné úlohy na delegovanie** zaraďuje: úlohy, ktoré môže vyriešiť jednotlivec bez participácie ďalších účastníkov a bez nutného školenia; úlohy, ktoré podnikateľa obťažujú, ale pre podriadeného môžu byť zaujímavé; úlohy, ktoré sú jednoduché a rutinné; úlohy, ktoré dokáže podriadený vyriešiť lepšie a efektívnejšie než nadriadený; úlohy, ktoré predstavujú menej dôležité a opakujúce sa rozhodnutia; úlohy, ktoré rozvíjajú podriadených a precvičujú ich schopnosti; úlohy, ktoré nie sú kľúčové a manažér ich nestíha vyriešiť do stanoveného termínu; úlohy, ktoré umožňujú podriadenému komplexnejší pohľad na výsledky jeho práce. Naopak, medzi **nehodné úlohy na delegovanie** radí: úlohy obsahujúce dôverné informácie (ekonomická a finančná situácia podniku); úlohy ovplyvňujúce alebo formujúce strategickú víziu a ciele danej organizácie; úlohy, ktorých cieľom je kontrolovanie a hodnotenie pracovníkov; nové úlohy vyžadujúce (za)školenie; úlohy, ktoré predstavujú iba jednorazové predanie kompetencií, ktoré sa následne opäť vrátia manažérovi; úlohy, ktoré sú pre organizáciu zásadné a zlyhanie by znamenalo negatívne dôsledky tak pre pracovníkov, ako aj samotnú organizáciu.

Úspešnosť delegovania závisí okrem konkrétnych faktorov aj od určitých zásad či princípov a ich dodržiavania/nedodržiavania. F. Bělohávek, P. Košťan a O. Šuleř, 2001) medzi **zásady efektívneho delegovania** zaradujú:

- manažér by mal jasne deklarovať, že delegovaná úloha je dôležitá;
- pri delegovaní väčšieho rozsahu je vhodné v začiatkoch uvoľniť pracovníka z niektorých jeho obvyklých činností;
- spätnú väzbu je nutné poskytovať dostatočne často;
- o nedostatkoch treba hovoriť priamo, jednoducho, pracovníka je vhodné povzbudiť a poradiť mu;
- aj po dlhšom čase, keď už nie je nutná sústavná kontrola, je potrebné dávať pracovníkovi najavo, že sa manažér zaujíma o výsledky delegovanej úlohy;
- v prípade odvedenia dobrej práce si pracovník zaslúhuje odmenu. Tá nemusí mať podobu finančnej odmeny, niekedy stačí poďakovanie a zverejnenie jeho úspechu.

Okrem vyššie opísaných zásad poukazuje J. Lojda (2011) na **princípy efektívneho delegovania**, a to:

1. **princíp** – základom úspechu sú ľudské zdroje. Výber ľudí, na ktorých chceme delegovať úlohy, by mal zodpovedať náročnosti úloh – ide o pravidlo správny človek na správnom mieste;
2. **princíp** – netreba sa obávať delegovať nepríjemné úlohy;
3. **princíp** – je potrebné sa vyhnúť chybe duplicitného delegovania, to znamená, že manažér nemôže tú istú úlohu zadať dvom alebo viacerým rôznym pracovníkom;
4. **princíp** – delegovanie má byť pre pracovníka odmenou.

4.5 Výber vhodného pracovníka/pracovníkov na delegovanie

Výberu vhodného pracovníka alebo pracovníkov na delegovanie musí predchádzať skutočnosť, že manažér presne vie, čo chce delegovať a za akých podmienok. Tomu následne prispôsobí výber pracovníka, a to na základe vopred stanovených osobnostných charakteristík, ktoré od neho požaduje, napr. spoľahlivosť, schopnosť dokončiť úlohu, ochota prevziať spoluzodpovednosť, pracovníkov charakter, temperament, pracovné nasadenie, motivácia, ochota napredovať a iné (M. Cipro, 2009).

J. Lojda (2011) poukazuje na dôležité **aspekty výberu pracovníka na delegovanie**:

1. **otázka času** – bude mať pracovník dostatok času na plnenie danej úlohy?
2. **kvalifikovanosť pracovníka vykonať danú úlohu** – disponuje pracovník dostatočným vzdelaním a skúsenosťami?
3. **schopnosť pracovníka danú úlohu dokončiť** – disponuje pracovník dostatočnými osobnostnými predpokladmi (schopnosť vyjednávať, komunikovať, riešiť problémy a prípadné konflikty)?

4. ***schopnosť pracovníka úlohu splniť, pokiaľ by mu bola poskytnutá podpora*** – bude pracovník schopný danú úlohu splniť, ak mu vytvoríme potrebné podmienky (viac času)?
5. ***spolahlivosť pracovníka*** – môže sa manažér na daného pracovníka spoliehať za akýchkoľvek okolností?
6. ***vôľa a ochota pracovníka úlohu prevziať a nie byť za ňu zodpovedný*** – môže sa stať, že pracovník si na úlohu netrúfa alebo sa mu nechce prevziať zodpovednosť. Manažér by mal v rámci personálnej politiky vedieť, že pracovníkom prideliť prácu podľa ich silných stránok, pretože tak z ich práce získame najviac.

Z hľadiska schopností a postojov pracovníkov k delegovaniu ich môžeme podľa J. Plamínka (2002) rozdeliť na štyri typy, a to:

- ***pracovník, ktorý vie, ale nechce delegovať*** – problém predstavujú schopní, ale neochotní pracovníci;
- ***pracovník, ktorý vie a chce delegovať*** – predstavuje ideálneho pracovníka;
- ***pracovník, ktorý chce, ale nevie delegovať*** – ide o pracovníka, ktorý je síce snaživý, avšak ešte nedisponuje dostatočnými kompetenciami. Do budúcnosti však ide o perspektívneho pracovníka, ktorý pri dobrom vedení potrebuje iba určitý čas na získanie potrebných skúseností;
- ***pracovník, ktorý nevie a nechce delegovať*** – ide o pracovníka, ktorý je pre organizáciu aj z hľadiska budúcnosti neperspektívny.

Pri výbere vhodného pracovníka by mal manažér, okrem osobnostných predpokladov pracovníkov, brať do úvahy aj tieto skutočnosti:

- ***korešponduje delegovaná práca určitej funkcii?*** – niektoré úlohy môžu súvisieť alebo nadväzovať na už predtým delegovanú právomoc konkrétnemu pracovníkovi, preto je vhodné danú úlohu opätovne delegovať tomu istému pracovníkovi (samozrejme, len v prípade, ak sa v rámci plnenia predchádzajúcej delegovanej úlohy osvedčil);
- ***kto má záujem a/alebo schopnosti?*** – do úvahy je nutné brať nielen schopnosti, ale aj samotný záujem o delegovanú úlohu;
- ***pre koho bude delegovaná práca novou vzpruhou?*** – pracovníkom môže časom ich práca pripadať stereotypná, takže nečakané zmena môže byť pre niektorých novou motiváciou v pracovnej činnosti;
- ***komu delegovaná úloha pomôže k rastu?*** – je potrebné mať na pamäti, že niektorých pracovníkov náročnejšie úlohy motivujú, povzbudzujú v sebazdokonaľovaní, zatiaľ čo iných pracovníkov môžu náročnejšie úlohy odrádzať alebo v prípade neúspechu aj demotivovať;
- ***kto je pripravený na povýšenie?*** – pracovníkov pripravených na povýšenie môžu delegované úlohy lepšie pripraviť na ich budúcu, novú funkciu (F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř, 2001).

Možno konštatovať, že výber pracovníka pre delegovanie je porovnateľný s výberom uchádzača o zamestnanie. Manažér by mal postupovať podľa vopred stanovených kritérií výberu a mal by chápať delegovanie skôr ako partnerskú záležitosť, kde obe strany musia

byť spokojné s dohodou o forme, rozsahu a obsahu delegovaných zodpovedností a právomocí nutných k ich realizácii. Za odmietnutie úlohy by manažér pracovníka nemal sankcionovať, pokiaľ má podriadený pracovník rozumné argumenty a súčasne navrhuje efektívnejšie riešenie problému (M. Cipro, 2009).

4.6 Postup delegovania

Efektívne delegovanie si podľa F. Bělohlávka, P. Košťana a O. Šuleřa (2001) vyžaduje zo strany manažéra dodržiavanie tohto postupu:

1. **vykonať analýzu práce** – manažér by mal pravidelne analyzovať svoju prácu z hľadiska svojich povinností a zodpovedností, musí vedieť sám sebe odpovedať na otázku, čo môže delegovať a čo musí urobiť sám. Vhodné a nevhodné úlohy na delegovanie sme už opísali vyššie. Na tomto mieste si už iba opíšeme oblasti delegovania úloh, ku ktorým sa dopracuje každý manažér, ktorý vopred uskutoční dôkladnú analýzu svojej manažérskej práce. J. Lojda (2011) konkrétne hovorí o týchto oblastiach:
 - *prvá oblasť* – patria sem úlohy, ktoré musí vybaviť manažér sám, napr. rozhodovanie o financiách, prijímanie alebo prepúšťanie pracovníkov, schvaľovanie odmien, hodnotenie pracovníkov;
 - *druhá oblasť* – zahŕňa úlohy, ktoré by síce mal vykonávať sám manažér, ale v dôsledku ich veľkého rozsahu alebo časovej tiesne musí do ich riešenia zapojiť viac ľudí;
 - *tretia oblasť* – ide o úlohy, ktoré je možné delegovať a záleží od manažéra, či tak bude aj konať. Úlohy v tejto oblasti dokážu pracovníci po absolvovaní školenia či koučingu zvládnuť, avšak zo strany manažéra sa vyžaduje väčšia miera ich sledovania a kontroly;
 - *štvrtá oblasť* – obsahuje úlohy, ktoré by manažér určite mal delegovať, ide o úlohy, ktoré môžu byť vybavené aj bez jeho prítomnosti, a zvyčajne postačí, ak podriadenému poskytne dostatok informácií;
 - *piata oblasť* – tvoria ju úlohy, ktoré manažér musí delegovať v každom prípade, nemal by vykonávať činnosti, ktoré patria k povinnostiam jeho pracovníkov.
2. **plánovanie delegovania** – delegovanie by nikdy nemalo prebiehať nečakane, náhodne a nekoordinovane. Nové úlohy je potrebné zabezpečiť personálne, materiálne, informačnými či finančnými zdrojmi. Plán delegovania by mal obsahovať: cieľ úlohy, čiastkové termíny úlohy, úroveň, ktorá má byť dosiahnutá, potrebné rozhodnutia, rozsah delegovaných právomocí, inštrukcie alebo príkazy, ktoré bude delegovaný oprávnený vydávať, prípadný rozpočet, spoluprácu s inými pracovníkmi, potrebné informácie, zapojenie vedúceho, termín kontroly, informovanie ďalších pracovníkov (M. Cipro, 2009);
3. **výber vhodných pracovníkov** – sme už opísali vyššie;
4. **správny spôsob zadania úlohy** – po výbere pracovníka vhodného pre delegovanie nasleduje vysvetľovanie nových zodpovedností a podmienok. Manažér musí získať

okamžitú spätnú väzbu od podriadeného, ktorou si overuje, či spĺňa základné podmienky pre delegovanie práce. Ide o získanie kladných odpovedí na otázky ako: *Chce to pracovník robiť? Rozumie pracovník tomu, čo sa od neho vyžaduje? Súhlasí s časovým harmonogramom? Potrebuje ďalšie informácie?*

5. **poskytnúť primeranú podporu** – zmyslom podpory v priebehu delegovania je udržať pracovníka motivovaného, v prípade potreby poskytnúť radu, usmernenie, zistiť mieru vyťaženia pracovníka. Poskytnutá podpora v priebehu delegovania prináša pre pracovníka vedomie dobre vykonanej práce (B. Tepper, 1996);

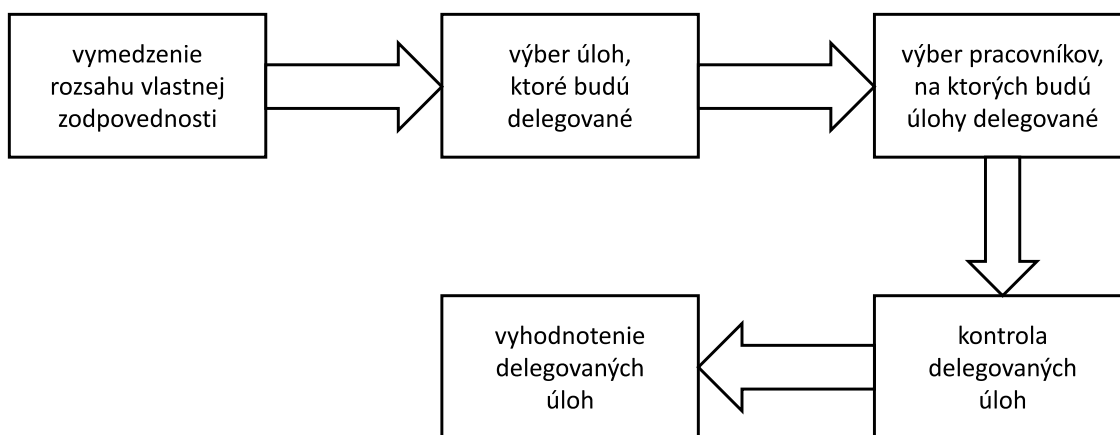


Schéma 1: Postup delegovania.

Zdroj: Voľne spracované podľa J. Lojda (2011).

6. **kontrola delegovania** – manažér môže prostredníctvom kontroly zistiť, do akej miery pracovník skutočne plní svoje delegované zodpovednosti a či výsledky jeho práce budú v súlade s vopred definovanými cieľmi. Kontrolovanie by malo byť spočiatku pravidelné, v kratších časových intervaloch, prípadne kontinuálne v priebehu celej doby, počas ktorej pracovník realizuje delegovanú úlohu. Manažér môže kontrolu delegovania realizovať dvomi spôsobmi. V rámci prvého spôsobu manažéra v podstate zaujíma iba to, či pracovník dosiahol vopred vytýčený cieľ, pričom sa nezaujíma, akým spôsobom daný cieľ dosiahol. Uvedený spôsob kontroly môže na pracovníka pôsobiť na jednej strane motivujúco, pretože to vníma ako dôveru zo strany manažéra, ktorý mu dal „voľnú ruku,“ no na druhej strane tu hrozí riziko, že pracovník nesprávne pochopil zadanie a napriek enormnému úsiliu ide opačnou cestou, pričom na nápravu či zmenu môže byť neskoro.

Opačným prístupom je prílišná, zväzujúca kontrola. Takáto kontrola delegovaných činností pôsobí skôr demotivujúco. Znižuje síce riziko odklonu od plánu, no zároveň pracovníci nemôžu svoje rozhodnutia vykonávať samostatne (M. Cipro, 2009). Pokiaľ sa pracovník necíti schopný úlohu splniť a prichádza s návrhom odobrať mu úlohu, manažér by mal o takejto alternatíve uvažovať ako o dočasnom riešení (B. Tepper, 1996). V rámci delegovania pritom kontrola môže prebiehať v troch fázach. Prvá fáza sa uskutočňuje pri zadávaní úlohy, tu si overuje manažér, či pracovník správne

pochopil zadanú úlohu a svoju právomoc. Ďalšou súčasťou kontroly je overenie, že pracovník k úlohe zaujíma všestranný postoj a bude mať podporu svojich spolupracovníkov. Nasledujúca kontrola by mala prebiehať počas spracovania úlohy, ide teda o priebežnú kontrolu, ktorá by mala byť opakovaná. Posledná fáza kontroly predstavuje záverečnú kontrolu, ktorá prebieha v časovej, vecnej a finančnej rovine, pričom obsahuje aj hodnotenie samotného pracovníka. V rámci záverečnej kontroly sa zároveň odporúča zistiť, či pracovník vnímal delegovanú úlohu ako odmenu a prejavenu dôveru zo strany manažéra alebo skôr ako prácu navyše (J. Lojda, 2011).

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Delegovanie v sebe skrýva tri hlavné významy, a to splnomocnenie, posolstvo a spoluprácu.
- ✓ Delegovanie je možné chápať ako dlhodobý proces, pri ktorom dochádza k investícii do podriadeného, ktorá sa môže vrátiť až za dlhšie časové obdobie. Predstavuje efektívny motivačný nástroj vedúci k rozvoju zamestnancov.
- ✓ Na základe *Tannenbaumovo-Schmidtovho kontinua* môžeme hovoriť o siedmich úrovniach delegovania.
- ✓ Rozlišujeme tvrdé a mäkké delegovanie.
- ✓ Delegovanie znamená prínos tak pre pracovníka/pracovníkov, manažéra, ako aj pre samotnú organizáciu.
- ✓ Aby bolo delegovanie úspešné, musí spĺňať určité zásady, princípy a podmienky.
- ✓ Dôležitým aspektom úspechu delegovania je výber vhodného pracovníka na delegovanie.
- ✓ Celý proces delegovania sa realizuje v šiestich na seba nadväzujúcich krokoch.

Zopakovanie kapitoly

- Vysvetlite, čo to znamená, že manažér dosahuje svoje ciele s ľuďmi a prostredníctvom nich.
- Objasnite podstatu delegovania, ako aj troch významov, ktoré v sebe skrýva.
- Na základe Tannenbaumovo-Schmidtovho kontinua opíšte rozsah delegovania.
- Vymenujte a opíšte formy delegovania a ciele delegovania.
- Opíšte pozitíva a negatíva delegovania.
- Vymenujte pozitíva delegovania pre manažéra, pracovníka/pracovníkov a organizáciu.
- Od čoho všetkého závisí, aby bolo delegovanie úspešné?
- Vymenujte vhodné a nevhodné úlohy na delegovanie.
- Opíšte zásady a princípy efektívneho delegovania.
- Vymenujte a vysvetlite aspekty výberu vhodného pracovníka na delegovanie.

- Opíšte postup v rámci delegovania.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Na základe predložených konkrétnych prípadov pracovníkov v zariadeniach ako OZ, NO, sociálny podnik, komunitné centrum, MŠ, ZŠ... budú študenti analyzovať a rozhodovať o výbere vhodného pracovníka na delegovanie a navrhovať možné riešenia.
- Na základe fiktívne zadaných úloh si študenti prakticky precvičia spôsob delegovania, ktorý budú následne analyzovať prostredníctvom silných a slabých stránok, ktoré zaznamenali v spôsobe zrealizovaného delegovania.

5 Konflikty na pracovisku a ich riešenie

Konflikty ako súčasť nášho či už súkromného, alebo pracovného života musíme vedieť riešiť najlepšie tak, aby s výsledkom boli spokojní všetci zainteresovaní. V pracovnej oblasti môžu konflikty negatívne pôsobiť na vzťahy na pracovisku, v konfliktných situáciách sa prejavujú pocity ako napätie, úzkosť, strach, ľútosť, pocit viny, bezmocnosť, zlosť či agresivita. Aj malý konflikt dokáže spôsobiť porážku tímovej súdržnosti, ktorá sa môže prejaviť na jeho ďalšom priebehu. Na druhej strane môžu byť konflikty akousi hybnou silou na úspešné riešenie a dokončenie pracovných úloh.

5.1 Vymedzenie pojmu konflikt

Slovo konflikt je latinského pôvodu – *conflictus*, znamenajúce zrážka. Pozostáva z dvoch častí, a to predpony *con* (spolu), ktorá naznačuje, že nejde o jednostrannú záležitosť, ale o vzájomné stretnutie dvoch účastníkov, a slova *fligo* (udrieť). Slovo konflikt môžeme potom chápať ako vzájomné zasahovanie, zápasenie alebo zrážku s niekým vo vzájomnom boji (J. Křivohlavý, 1996).

J. Křivohlavý (2002) tvrdí, že konflikt znamená stretnutie dvoch alebo viacerých navzájom sa vylučujúcich či protichodných snažení, síl a tendencií. Podľa T. Kollárika (1993) môžeme konflikt vnímať ako proces, v ktorom jednotlivci alebo skupiny vnímajú, že ostatní urobili, robia alebo urobia činy, ktoré sú nekompatibilné s ich vlastnými záujmami. Z hľadiska ľudských zdrojov vníma M. Antálová (2011, s. 71) konflikt ako „narušenie alebo zlyhanie sociálnych vzťahov, prípadne vzájomné nedorozumenie.“

I. Hospodářová (2008) uvádza, že pod konfliktom si možno predstaviť situáciu, keď sa jedna či viacero osôb dostane do rozporu vo vnímaní daného stavu, úlohy alebo situácie. J. Horáček (1996) konflikty vymedzuje ako sociálno-psychologické javy, ktoré je nevyhnutné vnímať ako niečo, s čím sa človek stretne a nemôže sa im vyhnúť, ale naopak musí bojovať. Z predchádzajúcich definícií teda usudzujeme, že konflikt vo všeobecnosti nastane vtedy, ak sa dve alebo viacero osôb dostane do rozporu v určitých oblastiach, záujmoch, situáciách či názoroch. Uvedení autori vnímajú konflikt iba ako niečo negatívne. Vo všeobecnosti aj platí, že konflikt sa v prvom momente a vo väčšine prípadov vníma negatívne. J. Horáček (1996) však upozorňuje, že konflikt nemusí mať len negatívny záber a význam. Komplexnejší názor na konflikt má v tejto súvislosti J. Plamínek (2009b, s. 49), podľa ktorého sú „konflikty palivom do motora vývoja a ich riešenie je podstatou tohto motora.“

Podľa Filleya (1989, in M. Vaverčáková, 2006) je potrebné rozlišovať medzi *vnímaním konfliktu*, kde strany vidia správnu alebo nesprávnu rozdielnosť záujmov, *prežívaním konfliktu*, kde strany pociťujú napätie, nepriateľstvo, hnev, strach, nedôveru, a *konfliktom správania*, kde strany vyvíjajú rozličné aktivity na obranu svojich záujmov.

5.2 Typológia konfliktov

Jednotlivé typy konfliktov môžeme členiť podľa viacerých kritérií. J. Křivohlavý (2002) rozdeľuje konflikty podľa počtu zúčastnených osôb na:

- **intrapersonálne** – osobné, vnútorné konflikty. Jedinec ich môže prežívať vtedy, ak sú na jeho osobu kladené vysoké nároky a očakávania, ak je tlačенý k zmene zaužívaných spôsobov vykonávania svojej práce, ak je tlačенý do rozhodnutia, s ktorým sa nestotožňuje, a pod.;
- **interpersonálne** – prebiehajú medzi dvomi osobami, prípadne v skupine;
- **vnútroskupinové** – vyskytujúce sa v rámci konkrétnej skupiny, či už záujmovej, pracovnej, alebo profesijnej;
- **medziskupinové** – ide o konflikt medzi dvomi alebo viacerými skupinami, napr. z dôvodu konkurencie.

Z psychologického hľadiska rozdeľuje (P. Seeman, 2016) konflikty na:

- **konflikty predstáv** – môže k nim dôjsť na základe odlišného vnímania a predstáv o určitých skutočnostiach. Ich predchádzaniu môže napomôcť, ak zrozumiteľne vyjadríme vlastné predstavy a zároveň sa budeme zaujímať o predstavy druhej osoby;
- **konflikty názorov** – jednotlivé osoby môžu mať rozdielny názor na tú istú vec, čo môže vyústiť do konfliktu;
- **konflikty postojov** – v tomto prípade ide tiež o istý názor, ktorý je však poznačený citovým vnímaním, teda sa tu spája poznávací funkcia s citovou. Pri riešení tohto typu konfliktu je dôležité zamerať sa na neverbálnu komunikáciu a s ňou spojené emocionálne znaky a prejavy;
- **konflikty záujmov** – keď príde ku konfliktu v medziľudských záujmoch, zvyčajne majú najzávažnejší charakter. Riešenie týchto konfliktov sa dotýka psychického, spoločenského, ideologického, politického aj sociálneho rozmeru.

I. Hospodárová (2008) uvádza toto delenie konfliktných situácií:

- **skupina – okolitý svet** – v prípade, že na skupinu vyvíjame neprimeraný tlak či napätie, môže skupina reagovať určitou formou obrany;
- **členovia skupiny navzájom** – konflikty v skupine vznikajú, ak sa každý jej člen snaží presadiť svoj názor;
- **skupina – vedenie** – príchod nového vedenia (nového manažéra) s novými predstavami o riadení a vedení môže narušiť zaužívané postupy, čomu sa členovia skupiny môžu brániť;
- **manažér – jednotlivec** – konflikt medzi dvoma osobami, keď je potrebné určiť, kde je aká hranica a či problém skutočne existuje.

Konflikty sa dajú deliť aj vzhľadom na fázu, v ktorej sa nachádzajú. P. Seeman (2016) definuje fázy priebehu konfliktu takto:

1. **agresívna fáza** – prehnane reakcie, nekontrolovateľné komunikačné prejavy, neschopnosť a neochota počúvať, výrazne neverbálne prejavy frustrovaného človeka,

nelogická argumentácia, zatajovanie informácií, útočné správanie, emocionálna labilita;

2. **regresívna fáza** – rezignácia na problém, nástup depresívnej nálady, odmietanie komunikácie o probléme, sebaobviňovanie, pokles záujmu o prácu, môže byť signálom na odpočinok a riešenie problému;
3. **reštitučná fáza** – návrat k aktivite, zvýšenie úrovne komunikácie, schopnosť prijímať argumenty, upevňuje sa citová stabilita, zvyšuje sa záujem o riešenie problému, využívajú sa prvky kreatívnej komunikácie.

5.3 Príčiny vzniku konfliktov

Podľa M. Čakrta (2000) môžeme ako najčastejšie **príčiny konfliktov** uviesť: **nedorozumenie** – konanie alebo zámer určitej osoby ostáva nepochopený, prípadne sa pochopí iným spôsobom, ako bol myslený; **klamanie** – klamstvo je zaručeným zdrojom konfliktu; **nedbalosť** – zdrojom konfliktu môže byť zanedbanie povinnosti či vyhýbanie sa zodpovednosti; **zámer** – môže slúžiť nielen na vyriešenie konfliktov, ale aj na ich vyvolanie; **bezvýhradná investícia do vlastného postoja alebo presvedčenia** – stretnutie presvedčení alebo súboj ideológií; **nejasné hranice „osobného priestoru“** – každý človek má svoj osobný priestor, ktorý si potrebuje chrániť, jeho narušenie tak môže vyvolať konflikt; **strach** – akýkoľvek druh obavy alebo strachu sa môže stať zdrojom konfliktu; **postranné úmysly** – nekalé konanie, ktoré môže inej osoby ublížiť.

Základnou príčinou vzniku konfliktu je podľa I. Hospodárovej (2008) **nezdieľanie rovnakých záujmov a názorov**. Konflikt potom vzniká už v okamihu, keď sa strany postavia do pozície „buď – alebo,“ keď môže vyhrať iba jeden. Ďalším dôvodom konfliktu môže byť **stagnácia prenosu informácií** a kontakt medzi členmi skupiny a vedúcim pracovníkom, ale aj samotnými členmi skupiny. Konflikt nastáva aj v prípade, ak **nie sú jednoznačne stanovené hranice medzi členmi skupiny**. Výsledkom môže byť to, že sa každý člen skupiny snaží získať lepšie postavenie a navzájom sa atakujú. Pôvodom konfliktu môže byť aj **konfliktná povaha**, v takomto prípade konflikty na pracovisku vznikajú na osobnej rovine, pretože s konfliktným človekom sa veľmi ťažko (spolu)pracuje. **Nedostatok práce**, ktorý môže vyústiť do nudy na pracovisku či obáv z udržania si pracovného miesta. Opačnou príčinou vzniku konfliktu môže byť **príliš veľa práce**, čo môže vyústiť do prepracovanosti.

Kinicki a Kretner (1989, in M. Vaverčáková, 2006) za **najčastejšie príčiny vzniku konfliktov** považujú: nesúlady osobnosti alebo hodnotových systémov, prekrývanie alebo nejasné hranice pracovných náplní, súperenie o obmedzené zdroje, nepríjemná komunikácia, vzájomná závislosť úloh, nejasné stratégie, pravidlá, neprimerané termíny alebo časový tlak, kolektívne rozhodovanie, nesplnené očakávania, nevyriešené alebo potláčané konflikty.

5.4 Priebeh konfliktu

Podľa M. Čakrta (2000) má konflikt niekoľko fáz a predtým, ako vypukne, musia byť naplnené určité podmienky. Konkrétne opisuje tieto fázy priebehu konfliktu, pričom ku každej dopĺňame *znaky konfliktu* podľa I. Hospodářovej (2008), ktoré vykresľujú samotný vznik a následný priebeh konfliktu:

1. fáza – potenciálny konflikt – je možné pozorovať znaky, ktoré môžu, ale aj nemusia viesť ku vzniku konfliktnej situácie, netreba ich však ignorovať či podceňovať. Ako hlavne znaky sa uvádzajú:

- *komunikácia* – nedostatok alebo prebytok informácií. Nedostatok informácií si človek síce môže domyslieť, avšak nemusí sa to zhodovať s pôvodným informačným obsahom. Nadbytok informácií, ktoré navyše môžu pochádzať z rôznych zdrojov, môže spôsobiť, že ich prijímateľ nevie, ktorými sa má riadiť. Efektívnu komunikáciu tak vystrieda komunikácia neefektívna. V komunikácii sa objavuje prikazovanie, poučovanie, moralizovanie, autoritatívne správanie sa. Vyústením je vznik negatívnych výmen informácií medzi osobami, čo môže viesť k úplnej strate komunikácie. Osoby počujú len to, čo chcú počuť, a cielene si vyberajú informácie, ktoré potvrdzujú ich negatívnu mienku o druhej osobe;
- *štruktúra* – predovšetkým veľkosť skupiny, miera jej pracovnej špecializácie, zrozumiteľnosť, sústava zodpovednosti a právomoci, nesúlad cieľov a postupov, štýl vedenia ľudí³⁰ či systém odmeňovania. Nejasné vymedzenie toho, kto čo môže a za čo je zodpovedný, môže predstavovať začiatok konfliktu;
- *osobnostné znaky* – najdôležitejšou osobou v konflikte sme vždy my sami. Konflikt sa stane konfliktom až vtedy, keď to pripustíme;
- *okolie* – príčinou vzniku konfliktu môže byť samotné pracovné prostredie, predovšetkým rýchle, dynamické a neisté prostredie, ktoré v pracovníkoch môže vyvolávať tlak a stres;

2. fáza – vnímanie a personalizácia – ak sú v prvej fáze uvedené podmienky (komunikácia, štruktúra, osobnostné znaky, okolie) dostatočne silné, môžu vyvolať stres a frustráciu, ku ktorým sa pridávajú emócie, a dochádza tak ku vzniku otvoreného konfliktu. V tejto fáze sa konflikty odohrávajú v dvoch rovinách, a to: *predmetnej* – ide o konkrétnu tému konfliktu – rozhodnutia, zodpovednosť, právomoc, sankcie a iné; a *emocionálnej* – niekedy ani tak nejde o samotný dôvod sporu, ako o nahromadené emócie. Dochádza k zhoršovaniu medziľudských vzťahov, medzi spolupracovníkmi vzniká napätie, v skupine sa vytvárajú spojenecké podskupiny. Komunikácia prebieha formou emocionálne výrazných slov. Nastáva tzv. čierno-biele videnie, keď dominuje názor „buď – alebo.“ Neutrálne osoby, ktoré v konflikte nie sú na nikoho strane, sa stávajú objektom presvedčania jednej aj druhej strany o tom, že práve ich názor je ten správny, a teda sa treba pridať k nim;

³⁰ Jednotlivým štýlom vedenia sa venuje prvá kapitola.

3. fáza – správanie a konanie – ide o samotný konfliktný čin, ktorý má správaním a konaním jednej osoby zabrániť uspokojeniu záujmov, potrieb či dosiahnutiu cieľa/ľov inej osoby. Posilňujú sa nesprávne spôsoby správania sa, z maličkostí sa stávajú veľké problémy. Absentuje akákoľvek snaha pochopiť názory, postoje, návrhy druhej strany. Všetko, čo druhá strana navrhne, sa automaticky zamietne;

4. fáza – výsledky – zo vzájomného pôsobenia otvoreného konfliktu vznikajú určité výsledky, výstupy. Tie môžu byť *funkčné*, inak povedané, použiteľné, pretože môžu viesť k zlepšeniu situácie, prípadne výkonnosti pracovníkov, alebo *dysfunkčné*, ktoré situáciu ešte viac zhoršujú. Vzniká nevhodné správanie sa medzi sebou, pri neriešení konfliktov môže dôjsť až k deštruktívnemu správaniu sa, ktoré sa môže prejavovať manipuláciou so skutočnosťami, domýšľaním, zveličovaním, vyhrázaním sa či zatajovaním potrebných informácií.

5.5 Možnosti riešenia konfliktu

Riešenie každého konfliktu si vyžaduje jedinečný prístup. Podstatným krokom pri riešení konfliktu je jeho identifikovanie a pochopenie, že skutočným problémom, ktorý si vyžaduje pozornosť, nie je samotné problémové správanie, ale to, čo sa týmto správaním maskuje (T. Humphreys, 2014).

Podľa T. Kollárika (1993) existujú **dva základné spôsoby riešenia konfliktov**, a to:

- **autoritatívny spôsob** – jedna zo strán použije svoju silu a vplyv na to, aby získala čo najviac pre seba, a to bez ohľadu na druhú stranu. Na dosiahnutie svojich cieľov môže využiť rozhodnutie autoritou, presadenie sa silou, súdne rozhodnutie. Autoritatívny spôsob riešenia konfliktov je podľa H. Gažovej Adamkovej (2010) rozhodnutím autority a jej pravidiel. Konflikty sa riešia bez kladenia dôrazu na záujmy strán zainteresovaných do konfliktu a na základe pravidiel, ktoré autorita uprednostňuje;
- **alternatívny spôsob** – snaha o vytvorenie rovnováhy medzi stranami, priestoru na slobodné rozhodovanie. Na dosiahnutie možno využiť vyjednávanie (priama komunikácia strán), facilitáciu (uľahčenie komunikácie a dohadovanie riešení treťou stranou), zmierovanie, mediáciu. Na rozdiel od autoritatívneho riešenia je výsledkom spokojnosť zúčastnených strán a rozhodnutie o správaní sa na základe výsledku konfliktu.

Okrem uvedených dvoch základných spôsobov riešenia konfliktu môžeme hovoriť o existencii viacerých **stratégií riešenia konfliktu**. Úspešné zvládnutie konfliktov si vyžaduje poznať ich výhody, ako aj nevýhody, mali by sme poznať situáciu, vážnosť problému, vzťahy zúčastnených strán (J. Kádarová, 2013). Jednou zo stratégií riešenia konfliktov môže byť **nečinnosť**, inak povedané pasivita, na čo poukazuje J. Plamínek (2006), podľa ktorého to, čo ešte včera vyzeralo byť dôležité, dnes môže byť vedľajšie a zajtra zabudnuté. Nevýhodou pasívneho prístupu riešenia konfliktu je skutočnosť, že nemáme pod kontrolou jeho proces ani výsledok. Rovnako nemáme pod kontrolou proces a výsledok

konfliktu ani v prípade, ak jeho riešenie *delegujeme*³¹. Na riešenie konfliktu dvoch sporných strán sa môže využiť aj *facilitácia* a *mediácia*.

M. Čakrt (2000) uvádza **päť prístupov k riešeniu konfliktov**:

- **konfrontácia** – na dosiahnutie svojich cieľov pristupuje jedna z konfliktných strán bez ohľadu na dôsledky pre druhú stranu. Ide o stratégiu „výhra – prehra.“ Najčastejšie ju využíva osoba, ktorá disponuje mocou formálnej autority. Dôsledkom môže byť neochota podriadených plniť stanovené ciele, vznik napätia na pracovisku či neakceptovanie formálnej moci nadriadeného;
- **vyhýbanie sa** – ide o presvedčenie, že akýkoľvek konflikt škodí, a preto je nutné buď ustúpiť, alebo ho potlačiť. Nerešpektujú sa vlastné záujmy, ani záujmy druhých či záujmy samotnej organizácie. Takýto prístup nemôžeme vnímať ako dlhodobé riešenie, pretože konflikt v skutočnosti sám od seba nezanikne, práve naopak, môže dôjsť k jeho prehlbovaniu. Vyhýbanie sa ako stratégiu riešenia konfliktov podľa M. Mikuláštika (2008) najčastejšie využívajú ľudia, ktorí nie sú spôsobilí riešiť konflikty, v prípade manažérov ide o osoby emocionálne a osobnostne nepripravené na manažérsku funkciu;
- **ústup** – jedna z konfliktných strán sa, bez ohľadu na svoje vlastné záujmy, podriadi záujmom druhej strany. Ide o stratégiu zachovania priateľských vzťahov, keď je jedna zo strán ochotná obetovať sa za účelom dosiahnutia pokoja. Ústup ako stratégiu riešenia konfliktov využívajú manažéri s demokratickým až liberálnym štýlom vedenia³², ktorí nemajú pocit dostatočnej kompetencie na využitie svojej formálnej autority. Ide o spôsob riešenia konfliktu, ktorý sa posúva do latentnej fázy;
- **kompromis** – zúčastnené strany konfliktu sa vzdávajú časti svojich nárokov v prospech dohody;
- **spolupráca** – zúčastnené strany berú ohľad na záujmy druhých a pracujú spoločne na vzájomne výhodnom riešení. Správanie všetkých je zamerané na riešenie problému. Riešenie prináša uspokojenie oboch strán.

P. Seeman (2016) vymedzuje takýto **postup riešenia komunikačného konfliktu**, pričom uvádza potrebu uvedomenia si individuality každého problému a konfliktu:

- **analyzovať zdroj konfliktu a jeho charakter** – zber informácií prostredníctvom komunikácie, počúvania, pýtania sa a odozvy. Je dôležité držať sa zistených informácií a nepodliehať informáciám, ktoré sú šírené emóciami, fámami či predsudkami, snažiť sa vyriešiť konflikt na základe overených informácií, ktorých sa budeme držať;
- **hľadať variantné riešenie konfliktu a snaha nájsť optimálny postup** – je potrebné si vypočítať dôležitosť jedného aj druhého názoru, ich argumenty, s ktorými však nemusíme súhlasiť. Cieľom je pokúsiť sa nájsť kompromis;

³¹ Delegovaniu sa podrobne venuje štvrtá kapitola.

³² Jednotlivým štýlom vedenia a riadenia sa venuje prvá kapitola.

- **riešiť komunikačný konflikt** – riešenie konfliktu sa následne môže uberať dvomi smermi:
 - *sebapresadzovať sa* – jedna z konfliktných strán sa prostredníctvom komunikácie snaží o presadenie vlastného cieľa;
 - *kooperovať* – jedna z konfliktných strán má záujem okrem presadenia vlastného cieľa podporiť aj dosiahnutie cieľa druhej strany, pričom sa usiluje o zlepšenie vzťahu medzi stranami.

Od daných smerov sa potom odvíjajú tieto riešenia konfliktu, ktoré sú veľmi podobné tým od M. Čakrta (2000):

- **integrácia/sova** – vysoký stupeň sebapresadzovania aj kooperatívnosti. Aktér konfliktu sa snaží nájsť riešenie prijateľné pre obidve strany. Dôraz kladie tak na vlastné záujmy, ako aj na záujmy druhej strany. Okrem vyriešenia konfliktu je jej cieľom aj budovanie dobrých vzťahov;
- **kompromis/líška** – stredný stupeň sebapresadzovania aj kooperatívnosti. Účastník konfliktu sa snaží nájsť zlatú strednú cestu, keď musia obaja trochu ustúpiť a nájsť riešenia, ktoré sú pre všetkých prijateľné;
- **prispôsobenie/medvedík koala** – nízky stupeň sebapresadzovania a vysoký stupeň kooperatívnosti. Aktér konfliktu sa snaží predovšetkým dosiahnuť cieľ toho druhého a udržať medzi sebou dobré vzťahy. Prispôsobuje sa riešeniu opačnej strany. Ide o urovnávanie založené na nízkom záujme o seba a vysokom o opačnú stranu;
- **súperenie/žralok** – vysoký stupeň sebapresadzovania a nízky kooperatívnosti. Účastník konfliktu sa usiluje o výhru a uspokojenie len svojich požiadaviek a nárokov. Na druhej strane mu nezáleží, ide mu iba o presadenie vlastných záujmov;
- **vyhýbanie/korytnačka** – nízky stupeň sebapresadzovania aj kooperatívnosti. Účastník konfliktu sa snaží vyhýbať riešeniu konfliktu, popiera jeho existenciu. Má nízky záujem o seba aj o druhých.

5.6 Etapy riešenia konfliktu

Tak ako existujú etapy priebehu konfliktu, môžeme hovoriť aj o **etapách riešenia konfliktu**. Model riešenia konfliktov je podľa Kolba (1991, in E. Jarošová, 2001) založený na štyroch etapách:

1. **analýza situácie** – v praxi sa často stáva, že sa pozornosť venuje riešeniu krátkodobého problému a dlhodobým problémom nie je venovaná pozornosť. Hlavným krokom pri riešení problému by preto mala byť dôkladná analýza celej situácie a všetkých čiastkových, zjavných, ako aj skrytých problémov, ktoré ju ovplyvňujú. Je potrebné, aby sa niekto ujal roly „vodca tímu,“ ideálne manažér;
2. **analýza problému** – úlohou je identifikovanie a definovanie všetkých faktorov a premenných, ktoré by existujúci problém/konflikt mohli spôsobovať. Je potrebné zhromaždiť všetky potrebné informácie o podstate a charaktere problému;

3. **analýza riešenia** – po definovaní problému a príčin, ktoré ho spôsobili, je potrebné hľadať možné riešenia a overovať ich správnosť a adekvátnosť;
4. **analýza implementácie** – úspešnú implementáciu riešenia problému je potrebné s premysleným plánom a podporou ľudí zaviesť do praxe. Manažér by mal zastávať pozíciu koordinátora.

V prípade, že do riešenia konfliktu je zapojený prostredník, resp. tretia nestranná osoba, malo by sa podľa M. Čakrta (2000) postupovať týmto spôsobom:

1. **oddelené stretnutia s aktérmi konfliktu** – ak manažér konflikt zistí a rozhodne sa ho riešiť, prvým krokom je zistiť, ako sa na konflikt pozerajú znepriatelené strany. Manažér komunikuje samostatne s ľuďmi, ktorí sú v konflikte, a zisťuje ich postoje k problému;
2. **úvodné stretnutie zúčastnených strán** – ak si je už manažér istý, že sa dobre oboznámil so stanoviskami zúčastnených strán, mal by pripraviť ich spoločné stretnutie. V tomto kroku ide o vyjasnenie si (konfrontáciu) konfliktu medzi zúčastnenými stranami. Manažér ako moderátor dohliada na priebeh tohto stretnutia, riadi ho a určuje pravidlá, ktoré sa musia dodržiavať. Ďalej dohliada na aktívne počúvanie sa medzi zúčastnenými;
3. **výzva na návrh riešenia** – v tomto kroku vyzýva manažér zúčastnené strany na rôzne návrhy, ako ich problém vyriešiť. Obe strany navrhujú svoje varianty riešenia. Z množstva riešení sa vyberie jedno, ktoré je pre obe strany prijateľné;
4. **strategické využívanie prestávok** – tento krok slúži na to, aby sa zistilo, či obe strany dodržiavajú variant riešenia, na ktorom sa dohodli v kroku 3;
5. **sústredenie sa na objektívne skutočnosti, oblasti spoločného záujmu a spoločné ciele** – ak konflikt medzi oboma stranami stále pretrváva a ani jedna zúčastnená strana nemá žiadne iné riešenia, tak úlohou manažéra je navrhnúť nové objektívne riešenia konfliktu;
6. **súhlas zúčastnených strán s konkrétnym postupom riešenia** – v poslednom kroku sa manažér musí uistiť, že zúčastnení chápu a súhlasia s dohodnutými riešeniami a sú uzrozmenní s kontrolnými procedúrami.

Je potrebné si uvedomiť, že neexistuje jednotný postup riešenia konfliktov. Tak ako existujú rôzne príčiny vzniku konfliktu, ktoré musíme reflektovať, tak musíme brať do úvahy aj osobnosť všetkých účastníkov konfliktu, ich špecifiká, povahové vlastnosti či postavenie v organizácii. Akceptovanie všetkých premenných, ktoré sa môžu (spolu)podieľať na vzniku a vývoji konfliktu, predstavuje prvý krok k správnej výberu spôsobu riešenia konfliktu. Manažér musí nielen vyššie uvedené brať do úvahy, ale súčasne musí disponovať určitými vlastnosťami, aby vedel konflikty správne riešiť. J. Horáček (1996) v súvislosti s riešením konfliktov ako kľúčové manažérske kompetencie uvádza: schopnosť kontrolovať a ovládať nežiaduce emócie, jednoznačne vymedzený postoj k potrebám, záujmom, hodnotám či životnému štýlu, schopnosť sebareflexie, objektívnosť, empatiu.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Konflikt možno vnímať ako proces, v ktorom jednotlivci alebo skupiny vnímajú, že ostatní urobili, robia alebo urobia činy, ktoré sú nekompatibilné s ich vlastnými záujmami.
- ✓ Konflikt vo všeobecnosti nastane vtedy, ak sa dve alebo viacero osôb dostane do rozporu v určitých oblastiach, záujmoch, situáciách či názoroch.
- ✓ Je potrebné rozlišovať medzi *vnímaním konfliktu*, *prežívaním konfliktu* a *konfliktným správaním*.
- ✓ Konflikty môžeme rozlišovať podľa počtu zúčastnených osôb, z psychologického hľadiska, konfliktným situácií či na základe fázy priebehu, v ktorej sa konflikt nachádza.
- ✓ Existuje veľké množstvo príčin, ktoré môžu viesť k vzniku konfliktu.
- ✓ Konflikt má vo všeobecnosti štyri hlavné fázy, ktorými prechádza.
- ✓ Existuje viacero možných spôsobov riešenia konfliktu.
- ✓ Každý jedinec zainteresovaný do konfliktu v ňom zastáva konkrétnu pozíciu.

Zopakovanie kapitoly

- V čom spočíva podstata konfliktu? Zároveň vysvetlite rozdiely medzi vnímaním konfliktu, prežívaním konfliktu a konfliktným správaním.
- Vysvetlite typológiu konfliktu podľa počtu zúčastnených osôb.
- Objasnite typológiu konfliktov na pracovisku podľa Hospodárovej.
- Vymenujte a odôvodnite sedem najčastejších príčin vzniku konfliktu na pracovisku (v organizácii).
- Opíšte priebeh konfliktu na základe jeho jednotlivých fáz.
- Vymenujte a opíšte znaky konfliktu.
- Opíšte autoritatívny a alternatívny spôsob riešenia konfliktu.
- Aké prístupy na riešenie konfliktu môže človek zvoliť? V krátkosti ich opíšte.
- Opíšte postup riešenia komunikačného konfliktu podľa Seemanna.
- Ako by ste riešili ako manažér (tretia nestranná osoba) konflikt dvoch pracovníkov na pracovisku, vychádzajúc z postupu, ktorý uvádza Čakrt.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Prostredníctvom praktických ukážok si študenti precvičia typológiu konfliktov.
- Prostredníctvom praktických ukážok si študenti precvičia jednotlivé fázy konfliktu.
- Na základe zadaných inštrukcií si študenti precvičia autoritatívny spôsob riešenia konfliktu zo strany manažéra.

- Na základe zadaných inštrukcií si študenti precvičia alternatívny spôsob riešenia konfliktu zo strany manažéra, ktorý vystupuje ako mediátor.
- V rámci riešenia zadanej konfliktnej situácie si študenti prakticky precvičia prístupy akými sú konfrontácia, vyhýbanie, ústup, kompromis, spolupráca, integrácia, prispôbenie, súperenie.
- V rámci zadanej konfliktnej situácie študenti zrealizujú analýzu danej situácie, samotného problému, ktorý vyústil do vzniknutej situácie, navrhnú riešenie/riešenia a prognózy implementácie daného riešenia/riešení.

6 Manažment času

Jednou zo základných zručností, ktorú musí ovládať úspešný (sociálny) manažér, je vedieť organizovať svoj pracovný čas. V tomto prípade platí zásada: kto nedokáže efektívne organizovať svoj pracovný čas, ťažko môže viesť k efektívnej práci iných (J. Papula, 1995).

T. Hindle (2002) píše, že náš vzťah k času podlieha neustálym zmenám. Tieto zmeny nám prinášajú tak pozitíva, ako aj negatíva. V súčasnosti sa k informáciám vieme dostať oveľa rýchlejšie, čo nám umožňuje internet, e-mail, fax, telefón, SMS či MMS. Čas nevyhnutný na presun z bodu A do bodu B sa nám, v porovnaní s minulosťou, výrazne skraca. Napriek tomu mnohí z nás nedokážeme svoj čas využiť efektívne a súčasťou našich životov sa čoraz intenzívnejšie stáva časový stres.

6.1 Vymedzenie pojmu manažment času

Manažment času má viacero synonym, napr. *časový manažment*, *plánovanie času* alebo *time management*. Často je definovaný ako jedna z najdôležitejších oblastí manažmentu, ktorá sa zaoberá efektívnym plánovaním času. Okrem toho však v širšom poňatí zahŕňa náuku o zvládaní konfliktov či vedení porád³³ (S. R. Covey, 1994).

C. Olexová a M. Bosáková (2008, s. 86) tvrdia, že „problematika time manažmentu sa spája so životným štýlom, ktorý nesie riziká stresu a syndrómu zlyhania nielen v pracovnej oblasti, ale aj v osobnom živote. Problémom je najmä neschopnosť zorganizovania času a vymedzenia určitého časového priestoru rovnomerne rozdeleného medzi rozdielne sféry ľudskej činnosti.“ Podstatu manažmentu času výstižne vysvetlil J. Papula (1995), ktorý píše, že ak dvaja ľudia majú k dispozícii rovnaký čas, nemusia ešte podať/podávať rovnaký výkon. Jednou z príčin rozdielnej výkonnosti je (ne)schopnosť efektívneho hospodárenia s pracovným časom, inak povedané, (ne)vedieť čím sa v pracovnom čase treba zaoberať a ako pri tom postupovať.

Efektívne využívanie pracovného času však neznamená pracovať v neustálom pracovnom nasadení, bez oddychu a prestávok. Rozdelenie času, ktorý máme k dispozícii, by malo podľa J. Lojdu (2011) vychádzať z vyváženého rozloženia času medzi prácu, rodinu, osobné záujmy a odpočinok. Umenie hospodáriť s časom jednoducho znamená vedieť si určiť priority, ako aj vedieť dosiahnuť harmóniu medzi intenzitou práce a vynakladanou námahou.

Každodenný manažment času môžeme rozdeliť do **piatich základných oblastí**, ktoré uvádza M. Tureckiová (2007):

- **stanovenie cieľov** – analýza jednotlivých typov cieľov, situácie a možností, vizualizácia, precízna formulácia cieľov;

³³ Poradám a ich vedeniu venujeme pozornosť v nasledujúcej kapitole.

- **plánovanie** – predstavuje rozloženie cieľov podľa ich časovej náročnosti a stanovenie realistických etáp ich plnenia, aplikácia spravidla: 60 % plán, 20 % rezerva a 20 % kreativita a rozvoj, využitie technických plánovacích pomôcok;
- **rozhodovanie** – ide o stanovenie priorít pri plnení úloh, elimináciu tzv. zlodejov času a delegovanie činností³⁴;
- **realizácia a organizácia** – zatiaľ čo pod organizáciou môžeme chápať efektívne rozvrhnutie úloh na časové obdobie, realizácia predstavuje dôslednú činnosť podľa stanoveného plánu v súlade s individuálnym biorytmom a možnosťami práce;
- **kontrola** – zahŕňa monitorovanie denných aktivít spojené s reflexiou, ktorá vedie k bilancii úspešnosti alebo naopak k potrebným zmenám.

Význam efektívneho manažovania času má podľa M. Vetrákovskej a M. Sekovej (2004) spočívať v získaní širšieho voľného priestoru na tvorivosť, vedomom ovládnutí, obmedzení či dokonca odstránení stresu, v rozšírení voľného času, v dôslednosti a systematickosti plnenia svojich cieľov. J. Váňa a kol. (2007) ešte dopĺňajú dosahovanie lepších pracovných výsledkov, menšiu hektiku, väčšiu spokojnosť v zamestnaní, vyššiu pracovnú motiváciu, schopnosť kvalifikovanejšie plniť úlohy.

6.2 Základné techniky a nástroje manažmentu času

Existuje viacero techník, postupov či nástrojov, ktoré vychádzajú z princípov plánovania, rešpektovania priorít, delegovania úloh a právomocí na podriadených. Medzi najznámejšie a najpoužívanejšie techniky môžeme zaradiť **Paretov princíp**, **Analýza ABC** a **Eisenhowerov princíp**.

Paretov princíp – hovorí o tom, že 20 % strategicky správne využitého času a energie prináša 80 % výsledkov, pričom zostávajúcich 80 % vynaloženého času a energie prináša iba 20 % požadovaných výsledkov (J. Lojda, 2011). Pre manažéra to podľa J. Váňu (2007) znamená, že sa prvotne nemôže venovať najľahším alebo časovo málo náročným úlohám, ale práve naopak, musí najskôr riešiť prioritné, dôležité a významné úlohy.

Analýza ABC – prostredníctvom písmen ABC sa jednotlivé úlohy rozdeľujú do troch skupín, a to na základe ich dôležitosti na dosiahnutie cieľov (J. Porvazník a kol., 2007). Zastúpenie úloh v časovom pláne je takéto:

- **najdôležitejšie úlohy typu A** – rozhodujú o úspešnosti manažérskej činnosti. Môžeme sem zaradiť personálne záležitosti a strategické úlohy, ktoré sú veľmi dôležité a naliehavé zároveň. Tvoria len približne 15 % rozsahu činností ktoré manažér realizuje, ale na výsledkoch sa podieľajú až hodnotou 65 %;
- **stredne dôležité úlohy typu B** – tvoria asi 20 % rozsahu činnosti a ich hodnota je rovnako 20 %. Tieto úlohy je možné delegovať;
- **menej dôležité alebo nedôležité úlohy typu C** – tvoria 65 % všetkých úloh, ale ich podiel na výsledkoch je len 15 %. Ide o rutinné úlohy, ktoré je potrebné delegovať.

³⁴ Delegovaniu v činnosti manažéra sa venuje štvrtá kapitola.

Z uvedenej klasifikácie vyplýva, že pri plánovaní spotreby času sa rozdelia úlohy v dennom pláne nasledujúcim spôsobom: 65 % plánovaného času (asi tri hodiny) na úlohy typu A; 20 % plánovaného času (asi jednu hodinu) na úlohy typu B; 15 % plánovaného času (asi štyridsaťpäť minút) na úlohy typu C.

Eisenhowerov princíp – jeho podstata spočíva v tvrdení, že dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou (S. R. Covey, 1994). Úlohy sú rozdelené do štyroch skupín:

- **naliehavé a dôležité úlohy (Q1)** – obsahuje činnosti, ktoré sú naliehavé aj dôležité, preto je potrebné, aby ich manažér riešil osobne a okamžite bez narušovania inými činnosťami;
- **nenaliehavé a dôležité úlohy (Q2)** – manažér ich nemusí ihneď vybavovať, môžu počkať, avšak len čo začnú byť naliehavé, stanú sa problematickými. Manažérovi potom neostáva nič iné, ako ich riešiť. Je preto dôležité, aby týmto úlohám priradil termíny ich splnenia, a to tak, aby sa z nich nestali úlohy typu A. Možno konštatovať, že Q2 predstavuje prevenciu presunu činností do Q1;
- **naliehavé a nedôležité úlohy (Q3)** – manažér môže tieto úlohy delegovať, pretože ich splnenie nie je/nebude náročné;
- **nenaliehavé a nedôležité úlohy (Q4)** – tieto úlohy môže manažér v danej chvíli odložiť a neriešiť. Tu sa často ocitajú manažéri, ktorí sa rozptyľujú pre nich príjemnými činnosťami, ako sú napr. málo dôležité telefonáty či korešpondencia (L. Pasiar, 2009).

Hodnotenie manažmentu času v prípade Eisenhowerovho princípu spočíva v tom, že manažér si do jednotlivých polí (Q1 – Q4) zapíše všetky činnosti podľa ich naliehavosti a dôležitosti, čím získa lepší prehľad, ktorý mu pomôže zostaviť si denný plán činností. Požadovaný pomer spotreby času by mal byť takýto: 80 % času je potrebné venovať činnostiam v kvadrantoch 1 a 2, a 20 % času činnostiam v kvadrantoch 3 a 4 (L. Pasiar, 2009).

Tabuľka 5: Eisenhowerov princíp.

	naliehavé	nenaliehavé
dôležité	Q1	Q2
nedôležité	Q3	Q4

Zdroj: L. Pasiar (2009).

J. Lojda (2011) odporúča úlohy v **kvadrante 1** urobiť hneď, v **kvadrante 2** naplánovať, v **kvadrante 3** urobiť buď veľmi rýchlo, alebo ich delegovať a v **kvadrante 4** odložiť na neskôr, prípadne delegovať. Zároveň upozorňuje, že ľudia pohybujúci sa iba v kvadrante 1 len hasia vzniknuté problémy a na žiadnu dôležitú činnosť im neostáva čas; ľudia iba v kvadrante 2 už síce dokážu roztriediť úlohy, ale nedokážu určiť ich dôležitosť. Ľudia v kvadrante 3 už dokážu rozlišovať krátkodobé, strednodobé, dlhodobé a urgentné úlohy a dokážu ich zaradiť do svojho časového plánu dňa. Ľudia v kvadrante 4 majú toľko problémov a komplikácií, že od nich v podstate utekajú.

6.3 Chyby a nedostatky v manažmente času

Schopnosť manažmentu času je závislá od individuálnych špecifík konkrétnej osoby, pričom na základe psychických predpokladov osobnosti ju možno podľa H. Rehákovéj (2010) rozdeliť takto:

- *ľudia, u ktorých dominuje činnosť ľavej mozgovej časti* – tzv. logickej alebo sekvenčnej (mužskej), disponujú schopnosťou zoraďovať veci do postupnosti, vedia narábať s časom (hodinami a minútami), pri plánovaní kategorizujú a rozdeľujú, vedia využívať časový plánovač;
- *ľudia, u ktorých dominuje činnosť pravej mozgovej časti*, pre ktorú je charakteristická kreativita či obrazová orientácia, nevedia čas a priestor vnímať rovnako objektívne ako prvá skupina ľudí, je pre nich problémové narábať s minútami či hodinami, najnižšia časová jednotka je poldeň/deň.

Schopnosť organizácie vlastného času však nemusí závisieť iba od našej dominantnej ľavej či pravej mozgovej hemisféry. T. Hindle (2002) zdôrazňuje, že na efektívne využívanie času musíme poznať svoje zvyky, zlozvyky, názory, postoje, silné a slabé stránky, ktoré ovplyvňujú naše každodenné správanie.

V rámci manažovania vlastného času sa dopúšťame viacerých chýb. P. Pacovský (2006) za najčastejšie **chyby v manažmente času** považuje: neschopnosť určiť priority riešenia úloh, neschopnosť rozlíšenia dôležitosti a naliehavosti, snaha o zvládnutie všetkého, čo práve prichádza, vykonávanie nesprávnych vecí, preferencia krátkodobých cieľov pred strednodobými alebo dlhodobými, strata prehľadu o prioritách a cieľoch, absencia reálneho systému plánovania času, intuitívne konanie, neschopnosť odmietnuť novú úlohu, prípadne delegovať úlohy, snaha urobiť všetko sám, nevhodný manažment prijímaných návštev spojený s neschopnosťou skrátiť a skončiť rozhovor, neefektívna komunikácia, nedostatočné riešenie problémov, urýchlené rozhodnutia, nedostatok sebadisciplíny, neporiadok v písomnostiach, nerešpektovanie fyziologickej krivky výkonnosti, zanedbávanie oddychu, neefektívna selekcia informácií, zbytočné porady, nevhodná organizačná štruktúra a zlé vzťahy s kolegami na pracovisku.

Vyskytujúce sa **chyby v manažmente času** označujú S. Jirí a V. Humlerová (2013) za plytvanie časom, ktoré môže byť spôsobené vlastným správaním každého človeka (tzv. vnútorné vplyvy) alebo okolím (tzv. vonkajšie vplyvy). Medzi **vnútorné vplyvy** zaraďujú: neschopnosť plánovať a stanoviť si priority, neschopnosť dokončiť prácu, nesystematickosť práce, neschopnosť eliminovať rušivé vplyvy (žiadost' podriadených, telefón), pocit nenahraditeľnosti (bezo mňa to nepôjde), veľká zainteresovanosť, perfekcionizmus, neschopnosť hovoriť nie (syndróm áno), neefektívne delegovanie, nedostatok vlastnej disciplíny a organizácie. Do **vonkajších vplyvov** zaraďujú hluk, telefón, vysoké nároky zo strany nadriadeného, častá účasť na neefektívnych poradách, časový tlak alebo psychicky stresové prostredie.

J. Papula (1995) za najčastejšie časové úniky a teda **chyby** považuje **neefektívny informačný systém** – *nevhodné informačné médiá* (pomalý tok, malá pružnosť, prácnosť spracovania) a s nimi spojené časové straty pri zabezpečovaní a spracovaní informácií; *nevhodná štruktúra informácií* (na jednej strane nedostatok potrebných a na druhej strane

prebytok nepotrebných informácií), **nedostatočné delegovanie prác na podriadených** – nejasne vymedzené právomoci a zodpovednosti v organizácii, nevieme si stanoviť priority, čo môžeme a čo nemôžeme delegovať na podriadených, nedôvera v schopnosti podriadených, obávame sa o stratu svojich výsadných práv a formálnej autority a **neefektívne porady**³⁵ – nie je jasný cieľ a zámer porady, oneskorený začiatok porady, resp. zbytočné prerušovanie, nedodržanie pôvodného programu, nevhodne zvolení účastníci porady.

Armstrong (1995, in M. Vaverčáková, 2006) za jednu z najčastejších a najväčších **chýb** považuje skutočnosť, že **nevieme povedať NIE**. Ako dôvody uvádza to, že veríme, že odmietnutie je sebecké, ostatní očakávajú, že budeme súhlasiť, osoba, ktorá od nás niečo žiada, by naším odmietnutím mohla byť dotknutá, myslíme si, že je nezdvorilé odmietnuť, cítili by sme sa previnilo, neboli by sme obľúbení. Zároveň (tamže) uvádza rady, ktoré by pre nás mali byť užitočné, máme si uvedomiť, že: môj čas je rovnako cenný ako čas kohokoľvek iného, mám právo odmietnuť na mňa vnesenú žiadosť a nie byť zodpovednosť za následky, keď poviem nie, odmietame tým žiadosť, nie daného človeka.

J. Štěpánek (2010) poukazuje na najčastejšie **chyby na strane samotných manažérov** pri organizovaní času:

- chce vedieť o úplne všetkom, pozornosť zbytočne venuje nepodstatným problémom, ktoré za neho môže vyriešiť niekto iný;
- nevie rozlíšiť, čo je prioritou, čo je naliehavé a žiada si okamžité riešenie. Rieši problémy, ako prichádzajú jeden za druhým podľa jednoduchej časovej postupnosti. Podstatné mu potom uniká a riešenie závažných problémov prichádza neskoro;
- výhradne sa spolieha iba sám na seba, neinformuje v potrebnej miere najbližších spolupracovníkov;
- nerešpektuje zásady organizácie času, time management podceňuje. Nadmieru sa spolieha na svoju flexibilitu. Hasenie problémov je potom na poslednú chvíľu;
- nedodržia časový plán schôdzok, porád, čím narúša časový plán aj ostatných pracovníkov. Priebeh rokovania zároveň narúša činnosťami, ako je telefonovanie.

6.4 Zásady a rady správneho manažmentu času

Vyššie sme už v krátkosti poukázali na rady od Armstronga. J. Papula (1995) upozorňuje na to, že ak chceme správne využívať čas, musíme brať do úvahy viacero skutočností, ktoré by sme mohli označiť ako zásady správneho časového manažmentu:

- **čas je obmedzený** – v prípade nášho osobného pracovného i nepracovného času nemôžeme predlžovať jeho celkové trvanie. Je možné iba meniť jeho vnútornú štruktúru, t.j. predĺžiť pracovný čas na úkor svojho mimopracovného času, nevyhnutného na regeneráciu, osobné potreby a záľuby;
- **rovnomerné rozloženie času medzi prácu a osobný rozvoj** – podceňovaním času venovaného rozvoju osobnosti manažér neprospeje nielen sebe, ale ani rozvoju a na-

³⁵ Poradám sa podrobnejšie venuje nasledujúca kapitola.

plňaniu cieľov organizácie. Nedoceňovanie času venovaného regenerácii vlastných síl sa v konečnom dôsledku prejaví poklesom výkonnosti a rýchlym opotrebovaním pracovných síl;

- **rozdelenie času medzi operatívu a stratégiu** – bežné riešenie problémov, t. j. operačné riadenie, je každodennou súčasťou práce manažéra. Treba zvážiť, koľko času venovať príprave na budúcnosť, t. j. strategickému riadeniu;
- **stanovenie vecných priorít** – vedieť sa rozhodnúť, ktorým otázkam sa venovať okamžite, ktorým v priebehu daného dňa alebo ktoré je možné odložiť na iné dni. Vedieť, aké následky bude mať odkladanie riešenia alebo rozhodnutia;
- **delegovať** – riešiť všetky otázky sám, vo vlastnej kompetencii, t. j. stavať sa nedôvere vo svojich podriadených s rizikom, že časovo nezvládnem všetky problémy a vzniknú časové sklzy pri prijímaní rozhodnutí. Stavať na dôvere v schopnosti, prípadne cieľavedomé zameranie na svojich podriadených;
- **koordinácia vlastného času s časom nadriadených, podriadených, s partnerom, rodinou** – správne rozvrhnúť svoj pracovný čas na čas plného a voľnejšieho nasadenia, resp. oddychu, tak, aby naša výkonnosť bola čo najvyššia;
- **racionálne vykonávanie činností** – venovať veľa času určitej činnosti alebo riešeniu určitých problémov ešte neznamená dosahovať dobré výsledky. Dôležitá je správna organizácia práce a voľba správnych techník, metód a prístupov.

H. Reháková (2010) medzi základné **zásady manažmentu času** uvádza:

- **naučiť sa písomne plánovať** – písomné plánovanie má význam z hľadiska evidencie operatívnych aktivít aj pravidelných úloh, na ktoré nestačí len použitie kalendára, nemalo by však presiahnuť desať minút denne, preto je otáznym najmä výber vhodnej plánovacej pomôcky, ktorá by pre používateľa nemala byť príliš komplikovaná;
- **najdôležitejšie veci urobiť ako prvé** – pri plnení najdôležitejších úloh je podstatné nenechať sa vyrušovať inými činnosťami, sústrediť sa na práve prebiehajúcu činnosť, ktorú je potrebné dokončiť, napr. nevybavovať telefonáty na porade a pod.;
- **naučiť sa delegovať** – základnou manažérskou činnosťou je schopnosť delegovať úlohy na pracovníkov, čo významne vplyva na efektívne využitie času. Manažér by mal samotnej práci venovať cca 20 % času, zvyšok práce rozdeliť pracovníkom podľa ich schopností;
- **vyhýbať sa vyrušeniam** – vyrušovanie pri práci sa dá eliminovať dôsledným plánovaním a organizáciou činností, keďže mnoho rušivých faktorov spôsobujú komunikačné prostriedky (mobilné telefóny, e-maily), je potrebné si rozvrhnúť čas tak, aby ostal priestor na vybavovanie potrebných činností počas dňa (kontrola e-mailov dvakrát denne, presmerovanie, či filtrovanie telefonátov cez asistenta a pod.);
- **nezaplniť celý deň plánovanými úlohami** – vymedziť čas aj na oddych, ktorý by mal zodpovedať individuálnemu biorytmu každého človeka. Všeobecné pravidlo určuje na hodinu práce 10 minút oddychu.

Napokon **rady správneho manažovania času** uvádza aj T. Hindle (2002), a to tieto:

1. z krátkodobého hľadiska:

- vypracovať zoznam úloh, ktoré treba vykonať, a niekoľkokrát denne ho aktualizovať;
- pozrieť si vo svojich časových záznamoch koľko času, kedy a čím sme premrhali a zamyslieť sa nad tým, ako by sme tento čas mohli v budúcnosti lepšie využiť;

2. z dlhodobého hľadiska:

- presne označiť spôsoby práce, s ktorými nie ste spokojní. Konkrétne zistiť, ktoré nevhodné zvyky ste si osvojili;
- keď budete mať označené problémové oblasti, vyčleňte si čas, keď si budete môcť premyslieť svoj prístup k využívaniu vášho času a hlavne ako ho zlepšiť.

J. Lojda (2011) ako jednu z **rád** uvádza pomôcku **časová snímka dňa**, ktorá umožňuje uvedomiť si, koľko času v priebehu dňa venujeme konkrétnym činnostiam, dokáže odhaliť časové straty a tiež zistiť, či sme mali deň z hľadiska času vhodne zorganizovaný. Časová snímka dňa umožňuje rozdeliť naše činnosti, na tie, ktorým by sme sa mohli vyhnúť, ktoré je možné delegovať, na ktoré sme vynaložili viac času, ako bolo potrebné, ktoré sme museli urobiť sami, ktoré vyplývajú z pracovných povinností. Zároveň si môžeme činnosti rozdeliť podľa urgencyie na činnosti na okamžité vybavenie, krátkodobé alebo dlhodobé. Zdôrazňuje, že pri plánovaní vlastného času by sme si mali uvedomiť tieto skutočnosti:

- nikdy nebudeme schopní pracovať naplno na viacerých veciach naraz;
- oveľa efektívnejšia je práca v blokoch, než keď je rozkúskovaná na viacero krátkych časových úsekov;
- naša vlastná výkonnosť sa v priebehu dňa mení, závisí to na osobnosti jednotlivca a jeho dennej výkonnostnej krivky, ale tiež na charaktere práce a na dni v týždni. Najvýkonnejší sme v stredu;

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Jednou zo základných zručností, ktorú musí ovládať úspešný (sociálny) manažér, je vedieť organizovať svoj pracovný čas.
- ✓ Manažment času predstavuje efektívne plánovanie času.
- ✓ Význam efektívneho manažovania času spočívať v získaní širšieho voľného priestoru na tvorivosť, vedomom ovládnutí, obmedzení či dokonca odstránení stresu, v rozšírení voľného času, v dôslednosti a systematickosti plnenia svojich cieľov.
- ✓ Medzi základné techniky a nástroje manažmentu času patria *Paretovo princípu*, *Analýza ABC* a *Eisenhowerov princípu*.
- ✓ V manažmente času sa ľudia často dopúšťajú viacerých chýb, ktoré môžu byť výsledkom vonkajších alebo vnútorných vplyvov.
- ✓ Na úspešné zvládnutie manažmentu času je potrebné dodržiavať určité zásady a princípy.

Zopakovanie kapitoly

- ❑ Čo znamená efektívne využívanie pracovného času?
- ❑ Opíšte päť základných oblastí manažmentu času.
- ❑ Vymenujte základné techniky a nástroje manažmentu času a jednu z nich bližšie opíšte.
- ❑ V súvislosti s manažmentom času vysvetlite Eisenhowerov princíp.
- ❑ Akých chýb sa ľudia najčastejšie dopúšťajú v súvislosti s manažmentom času.
- ❑ Opíšte zásady správneho manažmentu času.
- ❑ Vysvetlite podstatu časovej snímky dňa.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Študenti si spíšu svoje zvyky, zlozvyky, názory, postoje, silné a slabé stránky, ktoré ovplyvňujú ich každodenné správanie.
- Potom každý študent navrhne svoju časovú snímku dňa – reálnu a ideálnu, zrealizuje ich komparáciu.
- Prostredníctvom Eisenhowerovho princípu si precvičia manažment času.
- Študent navrhne prostredníctvom konkrétnych bodov rovnomerné rozloženie svojho času medzi pracovný a súkromný život.

7 Porada, vedenie porád

Neodmysliteľnou súčasťou každej správne fungujúcej organizácie by mala byť porada ako efektívny nástroj poskytujúci vzájomný priestor na komunikáciu, vymieňanie si informácií, riešenie problémov, poskytovanie spätnej väzby, rozdeľovanie úloh, bilancovanie stanovených a vytyčovanie nových cieľov. Je dôležité, aby sme vedeli, čo nám porada môže priniesť, akým chybám by sme sa mali vyvarovať či ako správne poradu viesť, pretože v opačnom prípade sa z efektívneho nástroja organizácie stane zbytočná strata času (M. Vaverčáková, 2006).

7.1 Vymedzenie pojmu porada

J. Plamínek (2012) upozorňuje, že termín porada neznamena informovať druhých ľudí o skutočnostiach, spája sa predovšetkým s výrazom *poradiť sa*. Porozumenie uvedeného významového rozdielu je kľúčom k efektivite porád, ako aj k spokojnosti jej účastníkov. J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kol. (2012, s. 375) tvrdia, že „porada býva obvykle chápaná ako organizovaná komunikácia v skupine a so skupinou.“ Podľa E. Kaňákovvej (2008) môžeme poradu chápať ako štruktúrovanú a riadenú diskusiu, ktorá môže byť zameraná na akékoľvek témy tak pracovného, ako aj osobného charakteru. J. Lojda (2011) vníma poradu ako dôležitý nástroj vedenia ľudí, ktorý okrem iného slúži na to, aby ľudia vedeli ľahšie robiť určité opatrenia a rozhodnutia. Porada je „akákoľvek schôdza zvolávaná s určitým cieľom, od ktorého následne závisí typ porady“ (Z. Čepelová, 2011, s. 10). Môžeme teda povedať, že v prípade porady ide o formu komunikácie na pracovisku, ktorá predstavuje cieľavedomé, zámerné zvolanie pracovníkov na prerokovanie určitého riešenia, problému či situácie, ktorá vznikla alebo môže vzniknúť.

7.2 Ciele porady

Medzi **hlavné ciele** pracovnej porady zaraďuje Z. Čepelová (2011): *zjednotenie názorov* na strategické, koncepcné a operatívne úlohy pri riadení organizácie; *prerokovanie* rôznych druhov úloh, ich prijatie alebo zamietnutie; *analyzovanie a diagnostikovanie problémov* a hľadanie vhodných spôsobov ich riešenia; *koordinovanie a zefektívnenie práce* jednotlivých organizačných zložiek; *rozvíjanie tvorivosti* prostredníctvom kolektívneho prezentovania nových nápadov a názorov; *budovanie spolupatričnosti*; *hľadanie nových/inovatívnych spôsobov práce*, ktoré reflektujú tak interné, ako aj externé zmeny; *prenos informácií* ako spôsob dosiahnutia aktívneho komunikačného kanála a získavanie spätnej väzby. R. Jay a R. Templar (2006) za **hlavné ciele** porady považujú: zvýšiť zisky spoločnosti; zabezpečiť spokojnosť zákazníkov; zaistiť, aby plánovaný projekt bol úspešný, a to aj z hľadiska rozpočtu; znížiť náklady spoločnosti; identifikácia a riešenie problému; prijatie rozhodnutia a odovzdanie informácií ostatným pracovníkom. V porovnaní s cieľmi, ktoré uvádza

Čepelová, možno konštatovať, že v ich prípade ide vo väčšej miere o ciele ekonomického charakteru.

Vo všeobecnosti môžeme podľa J. Lojdu (2011), ako aj J. Doležala, P. Máchala, B. Lacka a kol. (2012) vidieť **prínos porady** v týchto oblastiach:

- vytvára priestor na výmenu názorov;
- slúži na ľahšiu orientáciu a riešenie problémov vzniknutých na pracovisku;
- pomáha udržiavať a rozvíjať vzťahy medzi zamestnancami;
- slúži ako vhodný komunikačný prostriedok;
- umožňuje zverejniť odlišné názory;
- dokáže podporiť spoluprácu a koordináciu;
- prináša rýchlejšiu informovanosť pracovníkov o závažných problémoch.

Uvedené prínosy porady môžeme považovať za samotné ciele porady. Rovnako tak J. Plamínek (2009) vidí prínos porady v zlepšovaní komunikácie a skupinovej diskusie ako jedného z nástrojov kreativity pracovníkov, pričom vychádza z názoru, že ľudia radšej podporujú rozhodnutia, na ktorých sa sami zúčastňujú a aktívne podieľajú, čo zároveň vedie k ich väčšej zodpovednosti nielen za ich prijatie, ale aj nasledujúce plnenie.

7.3 Typológia porád

Zatiaľ čo Kaňáková a Lojda uvádzajú základnú a najjednoduchšiu typológiu porád, E. Kaňáková (2008) hovorí konkrétne o **bežnej porade**, ktorá sa realizuje v pravidelných intervaloch, a **špeciálnej porade**, ktorá je zameraná predovšetkým na riešenie konkrétneho problému. J. Lojda (2011) rozdeľuje porady na **verejné – neverejné** a **pravidelné – nepravidelné**. U ďalších autoroch môžeme nájsť podrobnejšiu typológiu.

Z formálneho hľadiska možno podľa E. Jarošovej a kol. (2001) v každej organizácii zvyčajne rozlíšiť tri základné druhy porád, a to:

- **formálne** – väčšinou ide o stretnutie rôznych výborov, členov vedenia organizácie, poradných skupín. Charakteristická je pevne štruktúrovaná agenda s jasne stanovenými cieľmi, programom a časom vymedzeným pre jednotlivé príspevky a ich diskusiu;
- **neformálne** – môžu, ale aj nemusia nadväzovať na práve ukončenú formálnu poradu. Nie je stanovený vedúci porady, účastníkov môže byť menší počet ako v prípade formálnej porady. Vzájomná diskusia prebieha v uvoľnenejšej atmosfére. Často ide o príležitostné stretnutia s cieľom prediskutovať alebo riešiť niečo aktuálne;
- **plánované neformálne** – z hľadiska rozvoja tímovej práce ide o najužitočnejší a najdôležitejší druh pracovného stretnutia. Mali by prebiehať ako dobre pripravené, avšak neformálne a citlivo riadené diskusie vybraných účastníkov. V rámci prípravy plánovanej neformálnej porady by sa pozornosť mala venovať týmto oblastiam a otázkam:
 - *identifikácia a formulácia cieľa porady* – Čím sa na porade máme zaoberať? Čo je potrebné vyriešiť? K čomu by sme sa mali dopracovať?
 - *výber účastníkov porady* – Je potrebné pozvať celý tím? Koho sa daný problém týka? Kto k nemu môže niečo povedať?

- *príprava programu porady* – Aké body bude potrebné prerokovať? Koľko času bude vyžadovať diskusia jednotlivých bodov? Bude rokovanie prebiehať bez prestávky alebo s prestávkami?
- *príprava účastníkov* – Treba predpokladať konflikty záujmov a názorov? Zúčastní sa porady niekto nový? Je potrebné ho vopred pripraviť?
- *voľba vhodného prostredia a miesta stretnutia* – malo by ísť o miestnosť, ktorá v účastníkoch navodzuje uvoľnenú, avšak zároveň pracovnú atmosféru. Priestory by mali byť vhodne osvetlené, dobre vyvetrané, s optimálnou teplotou, dostatočne veľké, aby na seba všetci videli;
- *záznam priebehu jednania* – Bude si každý robiť svoje poznámky alebo je potrebné zvoliť tajomníka, ktorý priebeh celej porady zaznamená?

J. Plamínek (2012) uvádza tieto typy porad:

- **informatívna** – jej význam spočíva v efektívnom šírení informácií, ktoré sa môžu/majú stať kľúčovým prostriedkom dosiahnutého želaného úspechu. Je dôležité, aby bola neustále kontrolovaná primeranosť nových podávaných informácií, a to tak z hľadiska ich kvantity, ako aj kvality;
- **riešiteľská** – býva väčšinou zameraná na vyriešenie konkrétneho vzniknutého problému. Hlavným cieľom je nájsť čo najvhodnejšie riešenie daného problému (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kol., 2012). Naproti tomu O. Šuleř (2008) uvádza, že riešiteľská porada môže byť zameraná nielen na riešenie už existujúceho problému, ale aj na vytvorenie nových podnetov a opatrení, ktoré majú prácu zefektívniť;
- **rozhodovacia** – je podľa J. Plamínka (2012) zameraná na témy, o ktorých by sa malo na porade rozhodnúť, pričom je možné využiť autoritatívny, participatívny alebo delegatívny štýl rozhodovania. V rámci *autoritatívneho rozhodovania* o výsledku rozhoduje zodpovedný jednotlivec, no nie je vylúčená ani konzultácia s inými pracovníkmi. *Participatívne rozhodovanie* znamená, že do rozhodovania o výsledku sa zapájajú všetci členovia danej skupiny. Najjednoduchším spôsobom, ako to dosiahnuť, môže byť hlasovanie – či už verejné, alebo tajné. Výsledok hlasovania však nemusí znamenať spokojnosť všetkých hlasujúcich, čo môže viesť ku vzniku konfliktov. *Delegatívne rozhodovanie* umožňuje presunúť právo rozhodnutia na niekoho iného, napr. experta na danú tému, či dokonca môže rozhodnúť aj kompetentný podriadený pracovník (J. Plamínek, 2000).

Napokon J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kol. (2012) rozdeľujú porady na:

- **konceptné** – riešia ďalšie stratégie firmy, sú tvorivé a často môžu trvať až niekoľko hodín, prípadne dní. Je preto dôležité, aby boli vytvárané pravidelné prestávky;
- **organizačné** – cieľom je riešenie aktuálnych problémov, z časového hľadiska ide o kratšie porady.

Za najdôležitejšie typy porady však považujú:

- **výrobnú** – uskutočňuje sa v pravidelných intervaloch, v rovnaký deň a čas, pričom jej cieľom je zaistenie bezproblémového chodu určitej činnosti či procesu v organizácii;

- **operatívnu** – využíva sa v prípadoch, keď je nevyhnutné vyriešiť a odstrániť problém, ktorý vznikol popri práci. Býva zvolaná v krátkom časovom predstihu, výsledkom je „dohoda o vykonaní určitých činností určitým spôsobom“ (tamže, s. 376);
- **manažérsku** – hlavnými účastníkmi sú vedúci a nadriadení pracovníci, ktorých cieľom je prijať rozhodnutia zabezpečujúce efektívne fungovanie organizácie;
- **kontrolnú** – jej cieľom je odhaliť vzniknuté odchýlky a zabezpečiť ich nápravu;
- **krízovú** – uskutočňuje sa v prípade výskytu krízovej situácie alebo zachytenia jej prvotných signálov.

7.4 Príprava a priebeh porady

Od vyššie uvedených typov porady závisí jej samotná príprava a priebeh. Každá porada znamená čas, ktorý by mohli pracovníci využiť iným spôsobom. Je preto veľmi dôležité, aby bol tento čas využitý efektívnym spôsobom. Ide predovšetkým o to, aby sme dosiahli požadovaný výsledok porady v čo najrozumnejšom čase. J. Plamínek (2012, s. 102) v tejto súvislosti píše „nehľadáme minimum, ale optimum“ času, ktorý má byť na poradu vymedzený. Treba si uvedomiť, že polhodinová porada môže priniesť efektívnejšie výsledky ako porada dvojhodinová. Na druhej strane je otázne, či vôbec existuje optimálna dĺžka porady.

Dobré fungovanie porady si preto vyžaduje zabezpečenie jej nevyhnutných **podmienok**, medzi ktoré J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kol. (2012) zaraďujú:

- jasne stanovené ciele tak samotnej porady, ako aj organizácie;
- kvalita pripravenosti porady;
- kvalita vedenia porady;
- prítomnosť a informovanosť požadovaných účastníkov porady.

Ako uvádza J. Plamínek (2000, s. 18) „dobrá **príprava porady** zabezpečí konštruktívne rokovanie a účastníci porady nebudú mať dojem zbytočne stráveného času schôdzovaním. Každá porada musí mať presne určený cieľ, od ktorého sa odvíja program.“ Podobne sa vyjadruje J. Lojda (2011), podľa ktorého je potrebné na začiatku každej porady stanoviť jej cieľ, ako aj to, čo chceme v rámci jednotlivých bodov programu docieľiť. Pri príprave na poradu je preto dôležité venovať pozornosť viacerým bodom, ktoré opisuje tak J. Plamínek (2012), ako aj J. Lojda (2011):

- **cieľ** – účastníkom porady nestačí vedieť, aké sú témy porady, je potrebné, aby predovšetkým vedeli, čo sa má v danej téme alebo témach, prípadne celej porady docieľiť;
- **program** – v rámci prípravy programu je potrebné dbať na to, aby jednotlivé témy na seba logicky nadväzovali, je potrebné predísť chaotickému prechádzaniu medzi obsahovo nesúvisiacimi témami. Podľa R. Jaya a R. Templara (2006) je pri programe najdôležitejší logický sled, ktorý má byť nielen stručný, ale predovšetkým jasný, pričom najvýznamnejšie body programu by mali byť uvedené ako prvé;
- **téma** – z časového hľadiska nie je vždy možné všetky aktuálne témy a problémy prediskutovať v rámci jednej porady. Je preto dôležité, aby boli témy porady vyselektované z hľadiska priority ich riešenia ešte pred začatím porady, resp. tvorby jej programu;

- **účastníci porady** – priebeh a výsledok porady často závisí od účastníkov porady, ich počtu, osobnosti, názorov, vedomostí, skúseností, schopností a pod.;
- **pozvánky** – dôležitým predpokladom úspešnej porady je to, aby bola pozvánka na poradu účastníkom včas odovzdaná. Pozvánka môže byť ústna alebo písomná, či už na papieri, alebo formou e-mailu;
- **miesto porady** – prvotným kritériom výberu miesta porady je počet jej účastníkov;
- **čas** – je potrebné, aby bol určený presný deň a čas, kedy sa bude porada konať;
- **technika** – ak je potrebná, mala by byť zabezpečená v predstihu a jej funkčnosť otestovaná;
- **pohodlie** – hoci ide o pracovnú činnosť, pohodlie účastníkov je dôležité.

Dobrá príprava na poradu môžeme podľa J. Doležala, P. Máchalu, B. Lacka a kol. (2012) dosiahnuť zodpovedaním si týchto otázok:

- **čo?** – jednotlivé body porady, ich počet, nadväznosť;
- **kto?** – konkrétni účastníci porady;
- **kde?** – miesto konania porady;
- **kedy?** – dátum a čas porady;
- **ako?** – technické vybavenie;
- **prečo?** – cieľ porady, očakávania, rozhodnutia, výsledky;
- **koľko?** – predpokladaná dĺžka porady, finančné náklady na organizáciu porady (občerstvenie, pozvánky, technika, rezervovanie miestnosti v prípade, že ide o výjazdovú poradu).

Kvalita prípravy porady sa odzrkadlí na kvalite **priebehu porady**, ktorá by mala obsahovať úvod, samotný priebeh a záver. **Pri úvode porady** ide predovšetkým o zoznámenie sa s cieľom porady, jej programom, harmonogramom a v prípade potreby aj pravidlami (E. Kaňáková, 2008). Úvod akejkoľvek porady by nemal podľa R. Jaya a R. Templara (2006) trvať dlhšie ako dve – tri minúty. **Priebeh porady** má niekoľko bodov, ktoré treba rešpektovať. Ide predovšetkým o dodržanie toho, čo bolo stanovené, napr. začiatok porady, jej program a pravidlá. Ďalšími bodmi sú prispôsobovanie, uľahčovanie a zaisťovanie komunikácie, kde je dôležité, aby bolo zabezpečené neustále komunikovanie o téme či kolovanie informácií. Významným bodom je zabezpečenie spokojnosti účastníkov, čo možno docieľiť poskytnutím priestoru pre každého účastníka na vyjadrenie vlastného názoru k danej téme a zapojenie sa do diskusie (J. Plamínek, 2012). **Záver porady** predstavuje podľa J. Lojda (2011) významnú časť celej porady, v ktorej je nevyhnutné zhrnúť všetky závery, ku ktorým sa dospelo. J. Plamínek (2012) dodáva, že na záver porady by malo byť účastníkom zopakované, za akým účelom bola porada zvolaná. Záver celej porady by mal byť predovšetkým pozitívny a mal by obsahovať poďakovanie všetkým účastníkom za ich aktívnu účasť.

7.5 Zásady vedenia porád

Vyššie opísané podmienky týkajúce sa prípravy a vedenia porád by sme mohli zhrnúť do **zásad úspešnej porady**, ktorým pozornosť venuje viacero autorov.

J. Doležal, P. Máchala, B. Lacko a kol. (2012) uvádzajú tieto **zásady**:

- poradu je potrebné začať v stanovený čas, nikdy nie s omeškaním;
- overenie poznania cieľa a programu porady u jej účastníkov;
- určenie účastníka porady, ktorý bude zapisovateľom;
- sumarizácia a zaznamenávanie dôležitých informácií;
- aktívna účasť všetkých účastníkov v rámci vyjadrovania názorov a diskusie;
- dodržiavanie pravidiel, času a programu.

Podľa E. Jarošovej (2001) sa odporúča dodržiavať tieto **zásady**:

1. **orientovať sa viac na proces ako na obsah** – je žiaduce čo najviac sa dištancovať od vlastnej diskusie, sledovať jej priebeh z vecného nadhľadu a usmerňovať ju iba tak, aby smerovala k vytýčenému cieľu;
2. **pozorne počúvať všetkých účastníkov porady** – úlohou vedúceho nie je hovoriť a presviedčať, ale logicky a vecne sumarizovať názory ostatných účastníkov. Vhodná je priebežná rekapitulácia výsledkov rokovania vrátane návrhov na riešenie identifikovaných problémov a otázok;
3. **ochraňovať a povzbudzovať „slabých“ a kontrolovať a brzdiť „silných“** – v priebehu porady by nikto nemal dominovať, konať na úkor druhého alebo menej pribojného. Vedúci porady nesmie tolerovať žiadne prejavy agresie a osobných útokov;
4. **venovať pozornosť nielen rečníkovi, ale aj reakciám načúvajúcich** – akékoľvek reakcie a gestá každého jedného účastníka porady sú ukazovateľom vnútroskupinovej atmosféry a dynamiky – naznačujú súhlas/nesúhlas, záujem/nezáujem, pozornosť/nepozornosť;
5. **byť flexibilný a vedieť improvizovať** – porada môže niekedy nabráť nečakaný vývoj, čo však nemusí byť na škodu. Vedúci porady by sa preto nemal vždy fixne držať vopred určeného programu porady, ale mal by vedieť dať do určitej miery porade voľný priebeh. Mieru voľnosti však musí vedieť ustrážiť, inak by sa nemusel cieľ porady dosiahnuť;
6. **prejavovať sa ľudsky a ovládať sa** – poradu nie je nutné viesť v atmosfére strachu, práve naopak, na účastníkov porady má pozitívny vplyv humor, schopnosť ovládať sa a reagovať pozitívne;
7. **konať čestne a otvorene** – v prípade potreby alebo výzvy by vedúci mal prejavovať svoj vlastný názor.

Zásadám vedenia porád venuje pozornosť aj M. Vaverčáková (2006), ktorá uvádza tieto **zásady**: začínajte včas; uistite sa, že všetci poznajú cieľ a program porady; určte zapisovateľa; dodržujte štruktúru diskusie; prijímajte rozhodnutia (každý bod programu musí byť na konci porady uzavretý); dodržujte program a čas; zvládajte agresiu a konflikty; vtiahnite do aktívnej účasti všetkých.

V rámci vedenia porád by sme mali poznať nielen zásady, ale rovnako tak aj možné **chyby**, ktorým je nevyhnutné sa vyvarovať. Za najčastejšie chyby pri vedení porád možno podľa J. Lojda (2011), J. Doležala, P. Máchala, B. Lacka a kol. (2012) či E. Kaňákovéj (2008) považovať: minimálna alebo žiadna príprava na poradu, vedúci porady nie je dostatočne pripra-

vený na danú tému porady, neskoré príchody a nepripravenosť účastníkov porady, organizačné nedostatky – nedostatok miesta na sedenie, chýbajúca technika, nebol zahájený úvod porady, nebol vhodne stanovený cieľ porady, na porade chýbajú dôležití zamestnanci, vedúci porady/nadriadený nikoho nepustí k slovu, vedie monológ, nevhodný priebeh porady (pomalý, nudný, nezáživný), odkláňanie sa od významných bodov týkajúcich sa porady, chýba zhrnutie celej porady, tolerovanie vyrušovania, odbiehanie od témy, frustrujúci záver.

O. Šuleř (2008) poukazuje na organizačné nedostatky podrobnejšie, pričom upozorňuje predovšetkým na:

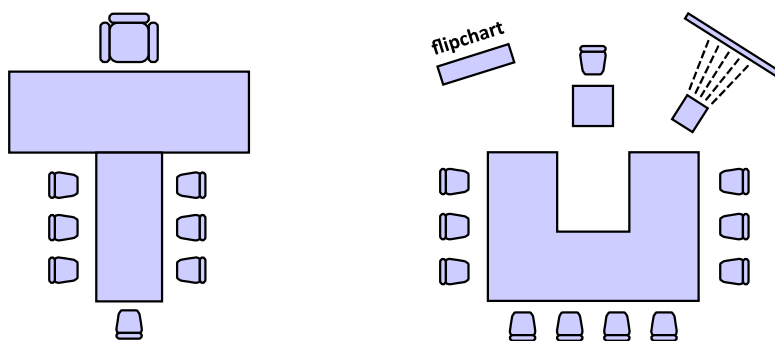
- **nerobenie si zápisov** – účastníci porady si nerobia vlastné zápisy, pretože sa spoliehajú na ostatných;
- **príliš obširne zápisky** – predstavujú opačnú chybu, ide o snahu zapísať všetko od slova do slova;
- **zbavovanie zodpovednosti** – za prevzatie danej úlohy, dosiahnutia cieľa, zistenej chyby alebo problému;
- **chýbajúce podklady** – účastníci porady dostanú podklady k porade až v jej priebehu alebo vôbec.

Na nerobenie zápisov z porady ako jednu z chýb upozorňujú aj R. Jay a R. Templar (2006), podľa ktorých by akákoľvek porada bola zbytočná, ak by na jej konci nebol vytvorený zápis. Účastníci porady by sa mohli mylne domnievať, že o zadané úlohy sa postará niekto iný, prípadne, že padlo konečné rozhodnutie. Zápisy z porady by mali obsahovať: *čas, dátum, miesto konania; meno predsedajúceho; mená ľudí*, ktorí boli, prípadne neboli prítomní na porade; *body*, ktoré boli na porade preberané a rozhodnutia k nim prijaté; napokon *dátum, čas a miesto* ďalšej porady.

E. Kaňáková (2008) uvádza **radý** týkajúce sa odstránenia alebo aspoň minimalizovania vyššie uvedených chýb. Konkrétne poukazuje na tieto opatrenia: dostatočná príprava vedúceho na poradu; príprava porady v dostatočnom časovom predstihu; v časovom predstihu odovzdať významné informácie týkajúce sa porady; vyžadovať dôslednosť od účastníkov porady; vyžadovať pripravenosť účastníkov na poradu; netolerovať vyrušovanie zo strany účastníkov porady; prijímať názory účastníkov porady; monológ nahradiť diskusiou, ktorú treba mať pod kontrolou. J. Plameník (2000) v tejto súvislosti uvádza tri možné metódy, ktoré môže vedúci porady využiť v prípade, ak diskusia účastníkov porady stráca svoju efektívnosť:

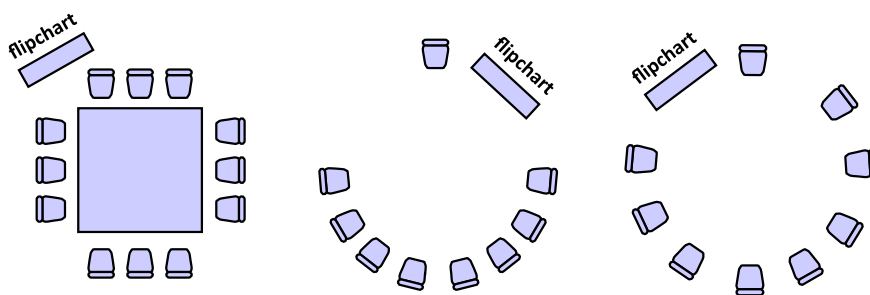
- **metóda štvorlístka** – *vedúci porady, prípadne jej moderátor môže účastníkov porady zaviesť späť k téme týmito otázkami*: „Je to teraz pre nás dôležité alebo môžeme najprv dokončiť bod X?“ „Mohli by sme sa k tejto téme vrátiť o chvíľku? Ďakujem.“ „Ďakujem; boli sme práve pri tom, že...“ „Dobre, ale čo teraz urobíme s bodom X?“
- **metóda blesku** – sporné body, ktoré sú zdrojom diskusií, sa označia bleskom a predbežne nechajú tak, neskôr sa k nim skupina vráti a znovu ich prediskutuje;
- **metóda metakomunikácie** – používa sa v situáciách keď sa skupina tzv. zauzľí. Využíja sa slovo „stop“ a skupina začne rozprávať nie o probléme, ale o svojej diskusii k problému. S prečistenou hlavou sa potom vráti k riešeniu pôvodného problému.

J. Plamínek (2012) pridáva ešte **radu o vhodnosti usporiadania priestoru porady**. To, ako sú účastníci porady usadení, vypovedá o ich pozícii a vzťahoch v skupine ostatných účastníkov porady. Človek sediaci za vrcholom stola má v súvislosti s poradou väčšiu hodnotu slova. Chce alebo musí dohliadnuť na celú poradu. Účastníci sediaci v polkruhu alebo v tvare U sú si rovnocenní. Takýto spôsob usporiadania môžeme nazvať **nerovné usporiadanie porady** (obrázok 1). Rovnocennosť všetkých účastníkov porady z hľadiska ich usadenia je možné dosiahnuť využitím stola v tvare štvorca alebo kruhu, keď sa dosiahne **väčšia miera rovnosti účastníkov porady** (obrázok 2).



Obrázok 1: Znáznorenie nerovnosti medzi účastníkmi porady.

Zdroj: J. Plamínek (2012, s. 99).



Obrázok 2: Alternatívne možnosti dosiahnutia rovnosti medzi účastníkmi porady.

Zdroj: J. Plamínek (2012, s. 100).

7.6 Typológia účastníkov porady a ich úlohy

Skôr ako sa budeme venovať typológii účastníkov porady, v krátkosti sa zmienime o **počte účastníkov porady**. Zatiaľ čo J. Plamínek (2012) uvádza potrebu minimálne troch účastníkov porady, E. Kaňáková (2008) hovorí o potrebe minimálne štyroch účastníkov porady. Zhodujú sa však v maximálnom počte, keď uvádzajú desať účastníkov porady. Treba si však uvedomiť, že tak minimálny, ako aj maximálny počet účastníkov porady závisí od viacerých premenných, ako napr. typ porady, cieľ porady, program porady, miesto konania porady a pod.

Každý prítomný na porade zastáva určitú pozíciu, preto podľa J. Plamínka (2012) môžeme hovoriť o týchto **rolách**:

- **účastník** – človek, ktorý k téme alebo oblasti, na ktorú sa porada zvolala, je kompetentný a môže tak prispieť svojimi názormi a diskusiou k úspešnému priebehu porady;
- **vedúci** – človek, ktorý sa snaží svojimi schopnosťami a možnosťami viesť účastníkov porady. Zadáva prácu facilitátorovi, aby porada dosiahla očakávaný výsledok. Je zodpovedný za výsledok;
- **facilitátor** – človek, ktorý uľahčuje komunikáciu na porade (v skupine), jeho úlohou je vytvárať vzájomné porozumenie v skupine a uľahčovať komunikáciu. Musí byť nestranný. Napriek jeho pozícii ide o človeka, ktorý vecnú stránku diskusie zásadne neovplyvňuje ani sa nepodieľa na rozhodovaní. Facilitátor (tamže, s. 65) „vedie poradu tak, aby proces mieril k výsledku, ktorý zodpovedá zadaniu“ a to v čo najrozumnejšom čase. Zaoberá sa teda predovšetkým procesom porady;
- **zapisovateľ** – človek, ktorý počas porady zaznamenáva jej priebeh, ale i výsledky danej porady;
- **iniciátor** – určuje, či je porada potrebná, pripravuje ju, riadi a vykonáva na poradu nadväzujúce úkony.

Účastníci porady vo všetkých vyššie uvedených rolách môžu byť ľudia rôznych typov, pričom dôležitú úlohu tu zohrávajú osobnostné črty, charakter, temperament a pod. Samotnej typológii účastníkov porady sa venuje viacero autorov, v komparatívnej tabuľke 6 uvádzame typológiu podľa troch autorov.

Jednotlivé typy si v krátkosti opíšeme:

- **aktívny a produktívny typ** – snaží sa komunikovať, zapája sa do diskusie, odpovedá na otázky, sám otázky kladie. Pri výskyte chýb či nedostatkov sa snaží o ich nápravu a riešenie;
- **pozitívny typ** – väčšinou vidí všetko pozitívne, ak sa vyskytnú problémy či konfliktné situácie, snaží sa ich riešiť. Je potrebné ho povzbudzovať, aby mohol čo najviac pôsobiť na ostatných členov tímu. Dokáže ostatných účastníkov porady povzbudiť a podporiť;
- **nedôverčivý typ** – nikomu nedôveruje a každého podozrieva;
- **nespolupracujúci typ** – vyznačuje sa neochotou spolupracovať. Je potrebné zistiť dôvod jeho neochoty zapájať sa do diskusie, riešenia problémov či tvorby nových nápadov;
- **poučovateľ** – dokáže prinášať nové nápady na poradu, no jeho tendenciou je neustále poučovať a odsudzovať. Rád vystavuje na obdiv svoje vedomosti a mentorským spôsobom poučuje svoje okolie;
- **urozprávaný/ukecaný typ, resp. veľmi reční** – na porade neustále vyrušuje tým, že skáče do reči, chce niečo povedať, doplniť, odpovedať alebo podávať vysvetlenia. Treba ho slušne prerušiť, lebo inak hrozí, že „ukradne“ všetok čas vyhradený na diskusiu k danej téme. Na druhej strane je dobré ho počúvať, pretože v množstve slov a informácií z jeho strany sa môžu skrývať dobré nápady a myšlienky;

Tabuľka 6: Typológia účastníkov porady.

Autor	Typy účastníkov porady
J. Lojda (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • aktívny a produktívny typ • pozitívny typ • nedôverčivý typ • nespolupracujúci typ • poučovateľ • urozprávaný typ • plachý typ
O. Šuleř (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • hádavý typ • typ pochybovač • urozprávaný typ • typ učiteľ • pozitívny typ
M. Vaverčáková (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • pozitívny typ • nekooperatívny (odmietavý) typ • typ, ktorý veľmi reční • typ poučovateľa • plachý typ • arogantný typ • typ pochybovača • výbušný typ • nezúčastnený typ

Zdroj: Voľne spracované podľa uvedených autorov.

- **plachý typ** – na porade veľa nerozpráva, je nesmelý, robí mu problém vystupovať pred ostatnými, a tak radšej mlčí. Takéhoto človeka je treba získať a naučiť ho zapájať sa do spoločnej práce;
- **typ hádavý** – netreba sa nechať takýmto účastníkom vtiahnuť do hádky, inak ovládne celú poradu;
- **typ pochybovač** – do spoločného hľadania riešenia určitého problému sa veľmi nezapája, jeho chvíľa prichádza až na záver, keď začne klásť pochybovačné otázky, prípadne rovno upozorňuje na chyby. Z tohto dôvodu ho netreba ignorovať, pretože jeho otázky a pripomienky môžu viesť k overeniu správnosti prijatých rozhodnutí;
- **typ učiteľ** – je potrebné prekonať nechť byť poučovaný a venovať mu čo najviac pozornosti, pretože je to spravidla človek s množstvom vedomostí, ktoré môžu byť veľkým prínosom;
- **typ nekooperatívny (odmietavý)** – nie je príliš spokojný so svojím postavením, túži po väčšom uznaní, seberealizácii;
- **typ arogantný** – robí mu radosť provokovať predsedajúceho, urážať svoje okolie a nabúrať spoločnú prácu. Netreba mu urobiť tú radosť, že sa ním dáme strhnúť do hádky;

- **typ výbušný** – hrozí u neho, že z ničoho nič zareaguje veľmi emotívne, spravidla ide o reakciu veľmi osobnú, vulgárnu, je potrebné mu dať čas na upokojenie a diskutovať s ním až potom;
- **typ nezúčastnený** – predovšetkým neverbálnym spôsobom dáva najavo, že ho porada nezaujíma a nie je ochotný k jej prospechu nejako prispieť. Ide o demotivovaného človeka, preto je potrebné čo najskôr odhaliť príčinu jeho demotivácie.

Bez ohľadu na to, o aký typ účastníka porady ide, môžeme podľa J. Plamínka (2000, s. 25) medzi **hlavné úlohy účastníkov porady** zaradiť: zúčastniť sa na tvorbe programu porady a poznať jednotlivé body, prísť s novými nápadiami a predniesť ich skupine, poznať program porady a prispieť k nemu, mať všetky potrebné materiály na poradu, zúčastniť sa na všetkých poradách a byť na nich načas, aktívne počúvať, **prispieť k tomu, aby sa skupina držala témy**, nebrať osobne kritiku ostatných, záznam z porady si uložiť, informovať ľudí, za ktorých zodpovedá, o plánoch, úlohách a výsledkoch z porady.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Porada neznamena informovať druhých ľudí o skutočnostiach, spája sa predovšetkým s výrazom *poradiť sa*.
- ✓ V prípade porady ide o formu komunikácie na pracovisku, ktorá predstavuje cieľavedomé, zámerné zvolanie pracovníkov na prerokovanie určitého riešenia, problému či situácie, ktorá vznikla alebo môže vzniknúť.
- ✓ Porada môže mať viacero vopred stanovených cieľov.
- ✓ Porady môžu byť formálne, neformálne a plánované neformálne.
- ✓ Úspešná porada sa spája s plnením určitých podmienok, zásad a princípov.
- ✓ V prípade, ak počas porady nastanú určité problémy, je možné využiť metódy, akými sú metóda štvorlístka, metóda blesku či metóda metakomunikácie.
- ✓ Každý účastník porady v nej zastáva konkrétnu pozíciu.
- ✓ Môžeme hovoriť o rôznej typológii účastníkov porady.

Zopakovanie kapitoly

- Uved'te, čo je to porada a jej hlavné ciele.
- Opíšte prínosy porady.
- Aké typy porady poznáme? Vymenujte a v krátkosti pri každej uved'te, čo je jej princípom.
- Opíšte, ako má prebiehať príprava na poradu.
- Opíšte, ako by mala prebiehať samotná porada.
- Objasnite zásady správne vedenej porady.
- Akých chýb sa môžeme najčastejšie pri poradách dopustiť?

- ❑ Vymenujte a opíšte metódy, ktoré možno použiť, ak diskusia na porade stráca efektívnosť.
- ❑ Uved'te a opíšte päť typov účastníkov porady.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- V rámci prípravy na poradu navrhnu študenti pozvánku na poradu, stanovia cieľ alebo ciele a program porady.
- Pripravujú usporiadanie miest na sedenie v rámci porady.
- Zrealizujú poradu – každý študent bude mať určenú konkrétnu rolu účastníka porady, ktorú bude hrať (rola bude tak formálna, vyplývajúca z jeho postavenia v organizácii, ako aj neformálna, ktorá bude vychádzať z jeho osobnostných charakteristík).
- Počas porady si precvičia metódu štvorlístka, metódu blesku a metódu metakomunikácie.

Záver

Poskytovanie kvalitných sociálnych služieb si vyžaduje nielen legislatívne podmienky, ktoré sú v tomto prípade zakotvené predovšetkým v zákone o sociálnych službách a v zákone o sociálnej pomoci, ale aj existenciu potrebných organizácií, ktorým sme sa venovali vo vysokoškolskej učebnici Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť.

Existencia uvedených organizácií však predstavuje iba prvý krok, ten druhý tvoria jej samotní pracovníci. Z tohto dôvodu bola predkladaná vysokoškolská učebnica s názvom Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť, venovaná práve pracovníkom v daných organizáciách – ich vedeniu a/alebo riadeniu, rozvoju, koučingu, delegovaniu. Samozrejme aj riešeniu možných konfliktov, ktoré sú súčasťou pracovného prostredia, manažmentu času a poradám, ktoré predstavujú neoddeliteľnú súčasť akejkol'vek práci s ľuďmi.

Dúfame, že spojenie vysokoškolských učebníc Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť a Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť poskytne študentom odboru sociálna pedagogika a vychovávateľstvo minimálne základný materiál na to, aby sa v budúcnosti dokázali v oblasti sociálneho manažmentu, ako aj v organizáciách poskytujúcich sociálne služby, sociálne poradenstvo či sociálnu prevenciu uplatniť nielen ako radoví pracovníci, ale možno práve aj na pozícii sociálneho manažéra/manažérky.

V Trnave

autorka

Zoznam literatúry

- ANTÁLOVÁ, M. (2011). *Ludské zdroje a personálny manažment*. Bratislava : Ekonóm, 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
- BAEK-KYOO, J. (2005). Executive coaching : A Conceptual Framework from an integrative Review of Practice nad Research. In *Human Resource Development Review*. Vol. 4, n. 4, p. 462–488. ISSN 1552-6712. [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné na: <http://hrd.sagepub.com/content/refs/4/4/462>).
- BARTÁK, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Alfa Publishing, 162 s. ISBN 80-86851-68-0.
- BAY, R. H. (2000). *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada, 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. (2001). *Management*. Olomouc : Rubico, 736 s. ISBN 802510396X.
- BIRCH, P. (2005). *Leadership. Využijte svůj potenciál naplno*. Brno : Computer Press. ISBN 80-251-0551-2.
- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, S. R. (1994). *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život : návrat etiky charakteru*. Praha : Pragma, 329 s. ISBN 80-852-1341-9.
- ČAKRT, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktu*. Praha : Managment Press, 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
- ČEPELOVÁ, Z. (2011). Jak vést porady efektivně, Moderní řízení : informativní měsíčník po vedoucí pracovníky. In *Manager Digest*, roč. 46, č. 6, s. 10–14. ISSN 0026-8720.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. a kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DROPPA, M. – MIKUŠ, P. (2010). *Základy manažmentu*. Ružomberok : Verbum, 261 s. ISBN 978-80-808-4622-0.
- FAERBER, Y. – STOWE, CH. (2007). *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha : Tiskárny Havlíčkův Brod, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- FELDMAN, D. C. – LANKAU, M. J. (2005). Executive Coaching : A Review and Agenda for Future Research. In *Journal of Management*. Vol. 31, no. 6, p. 829–848, ISSN 1557-1211. [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné na: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/refs/31/6/829>).
- FISCHER – EPE, M. (2006). *Koučování : Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha : Portál, 192 s. ISBN 80-7367-140-9.

- FLEMING, L. – TAYLOR, A. J. (2005). *Koučink. Management do kapsy 2*. Praha : Portál, 128 s. ISBN 80-7367-009-7.
- GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. (2010). *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava : Ekonóm, 226 s. ISBN 978-80-225-2956-3.
- GIERTLÓVÁ, K. (2004). *Manažovať a koučovať systematicky*. Banská Bystrica : Dali, 158 s. ISBN 80-890990-07-9.
- HÁJKOVÁ, J. (2012). *Posouzení využitelnosti Belbinovy teorie týmových rolí v praxi*. Baka-lárska práca. Olomouc : Ústav společenských věd. 52 s. [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné na: (https://theses.cz/id/zeolmp/Bakalsk_prce_Hjkov.pdf).
- HAYES, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- HINDLE, T. (2002). *Základy manažmentu. Plánovanie času*. Bratislava : Slovart, 72 s. ISBN 80-7145-649-7.
- HORÁČEK, J. (1996). *Konflikty z pohľadu psychológie*. Žilina : Vojenská fakulta Žilinskej univerzity, 35 s. ISBN neuvedené.
- HORSKÁ, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha : Granada, 172 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada Publishing, 129 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HUMPHREYS, T. (2014). *Zrelý manažér. Riadenie zvnútra von*. Bratislava : Karmelitánske nakladateľstvo, 214 s. ISBN 978-80-8135-028-3.
- International Coach Federation (2008). [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné na: (<http://www.coachfederation.org/includes/docs/004CoachingPracticesStudyGaleMar02.pdf>).
- JAROŠOVÁ, E. a kol. (2001). *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha : Management Press, 265 s. ISBN 80-7261-048-1.
- JAY, R. – TEMPLAR, R. (2006) *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing, 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- Jenewien Group. (2020). *Kouča potřebují nielen hokejisti*. [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné na: (https://www.jenewiengroup.com/archive_weinmedia_sk.php?clanok=169).
- JÍRA, S. – HUMLEROVÁ, V. (2013). *Time-management*. České Budějovice : Občanské sdružení Chance in nature – local action group a Jihočeská univerzita, s. 58. ISBN 978-80-7394-408-7.
- KÁDAROVÁ, J. (2013). Konflikt ako zdroj podnikovej krízy. In *The 16th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes „2013.“* [online]. [cit. 2020-07-04]. Dostupné na: (https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2013/journal/3_Jaroslava_Kadarova_KONFLIKT.pdf).
- KAŇÁKOVÁ, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha : Grada, 79 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KOLLÁRIK, T. (1993). *Sociálna psychológia*. Bratislava : SPN, 194 s. ISBN 80-08-01828-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (1996). *Konflikty medzi lidmi*. Praha : Portál, 192 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

- KŘIVOHLAVÝ, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. Praha : Portál, 184 s. ISBN 80-7178-642-X.
- KUBALÁK, M. (2013). *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. Žilina : EUROKÓDEX, 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4.
- KUBÁTOVÁ, S. a kol. (2012). *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha : MP, 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
- KURHAJCOVÁ, J. – MATINOVIČOVÁ, E. (2012). *Aký koučing a podľa čoho si vyberať*. [online]. [cit. 2020-07-04]. Dostupné na: http://www.koucovia.sk/files/clanok_zisk-06-07-2012_kurhajcova.pdf.
- LEVICKA, J. a kol. (2001). *Manažment pre sociálneho pracovníka*. Trnava : TU. ISBN 80-88774-85-3.
- LOJDA, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAJTÁN, M. a kol. (2008). *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- MEIER, R. (2009). *Úspešná práca s tímom*. Praha : Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2008). *Sociální kompetence*. Bratislava : Eurokódex, 280 s. ISBN 978-80-88931-90-4.
- MOHAUPTOVÁ, E. (2009). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- MOHAUPTOVÁ, E. (2010). *Tímový koučink*. Praha : Portál, 236 s. ISBN 978-80-262-0576-0.
- MYDLÍKOVÁ, E. (2004). *Manažment v sociálnej práci*. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 111 s. ISBN 80-89185-04-5.
- NAKONEČNÝ, M. (2001). *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 288 s. ISBN 80-200-0690-7.
- OBST, O. – PRÁŠILOVÁ, M. (2001). *Základy školského managementu*. Olomouc : Univerzita Palackého, ISBN neuvedené.
- OLEXOVÁ, C. – BOSÁKOVÁ, M. (2008). *Manažér a čas*. Bratislava : Ekonóm, 2008. 178 s. ISBN 978-80-225-2625-8.
- ORBÁNOVÁ, D. – VELICHOVÁ, L. (2009). *Podniková ekonomika pre 3. ročník študijného odboru OA*. Bratislava : SPN, 312 s. ISBN 978-80-10-01633-4.
- PACOVSKÝ, P. (2006). *Člověk a čas*. Praha : Grada Publishnig, 260 s. ISBN 80-247-1701-8.
- PAPULA, J. (1995). *Minimum manažéra alebo profesia, ktorá stojí zato*. Bratislava : Elita, 134 s. ISBN 80-85323-86-9.
- PARMA, P. (2006). *Umění koučovat : systematické koučování ve firmě, rodině a škole : pre kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha : Alfa Publishing, 222 s. ISBN 80-86851-34-6.
- PASIAR, L. (2009). Časový manažment v cvičnej firme. In *ŠIOV, Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava : Ekonomická univerzita. ISBN 978-80-225-2762-0.
- PASSMORE, J. (2006) Coaching psychology: Applying Integrative coaching within education. In *British Journal of Leadership in Public Services*, vol. 2, no. 3, p. 27–33, ISSN 1747-98862.

- E-learningový portál Everesta*. [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné na: (<http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910&chapterid=345>).
- PLAMÍNEK, J. (2000). *Synergický management*. Praha : Argo, 328 s. ISBN 80-72-03258-5.
- PLAMÍNEK, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-247-0403-X.
- PLAMÍNEK, J. (2006). *Jak řešit konflikty – 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha : Grada Publishing, 127 s. ISBN 80-247-1591-0.
- PLAMÍNEK, J. (2009a). *Vedení porad, jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha : Grada Publishing, 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.
- PLAMÍNEK, J. (2009b). *Konflikty a vyjednávání*. Praha : Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J. (2012). *Vedení porad*. Praha : Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.
- PORVAZNÍK, J. a kol. (2007). *Celostný management*. Žilina : Poradca podnikateľa, 540 s. ISBN 978-80-889-3150-8.
- PORVAZNÍK, J. (2011). *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva, 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- REHÁK, R. (2003). *Manažment v sociálnej práci*. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 48 s. ISBN 80-89104-15-0.
- REHÁKOVÁ, H. (2010). Manažment času : Nakol'ko visíte na svojom čase? In *Manažment*, roč. 57, č. 2, s. 43–44. ISSN 1335-1729.
- REPKOVÁ, K. (2000). *Projektovanie v sociálnej práci*. Bratislava : Epos, 224 s. ISBN 80-8057-310-7.
- RUSNÁKOVÁ, V. – BENEDIKOVIČOVÁ, A. (2015). *Manažment ľudských zdrojov*. Trnava : Typi Universitas Tyrnaviensis, 155 s. ISBN 978-80-8082-916-2.
- SEDLÁK, M. (2009). *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
- SEEMAN, P. (2016). *Psychológia v práci manažéra*. Žilina : EDIS, 166 s. ISBN 978-80-554-1266-5.
- STACHO, Z. – STACHOVÁ, K. (2017). *Organizácia manažérskej práce*. Bratislava : Wolters Kluwer, 300 s. ISBN 978-80-8168-719-8.
- STACKE, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
- SUCHÝ, J. – NÁHLOVSKÝ, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi*. Praha : Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- ŠTEPÁNEK, J. (2010). *Nejčastejší chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, O. (2002). *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer Press, 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

- ŠULEŘ, O. (2008). *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno : Computer Press. 140 s. ISBN 978-80-251-2091-0.
- TEPPER, B. (1996). *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha : Grada, 78 s. ISBN 80-7169-321-9.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha : ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
- VÁŇA, J. (2007). *Kvalita práce manažéra*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru.
- VAVERČÁKOVÁ, M. (2006). *Manažment pre sociálnych pracovníkov*. Trnava : Fakulta zdravotníctva. ISBN 80-8082-089-9.
- VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. (2004). *Manažérska komunikácia*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-8055-974-0.
- WHITMORE, J. (1994) *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 128 s. ISBN 80-85603-75-6.
- WITHMORE, J. (2006). The challenge for the coaching profesion. In *Coach & Mentor*. [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupné na: (<http://www.performanceconsultants.com/pdfs/JWCoaching.pdf>).

