

Ke všem podřízeným často nelze přistupovat pomocí stejných stylů vedení, je třeba přizpůsobení situaci

**Rozvoj podřízených pracovníků** - důležité na všech úrovních řízení, usnadňuje práci manažerovi (schopnější lidé)

- Třeba rozpoznat, jak přistupovat (jaký styl) a jak rozvíjet (mělo by odpovídat úkolům pracovníka)
- **Úroveň rozvoje - kombinace kompetence a pracovní ochoty** (kompetence = souhrn individuálních předpokladů pro úspěšné vykonání úkolu - znalost, schopnost a dovednost; pracovní ochota = motivace, sebedůvěra, sebejistota, zájem) - kombinace tvoří 4 rozvojové úrovně pracovníků:
  - **D1 - nadšený začátečník** (nízká kompetence, vysoké odhodlání) = **S1 níže**
  - **D2 - Rozčarováný začátečník** (kompetentní, ale nižší odhodlání) = **S2 níže**
  - **D3 - Schopný rezervovaný pracovník** (vyšší kompetence, ale proměnlivé odhodlání) = **S3 níže**
  - **D4 - Samostatný a výkonný pracovník** (vysoká kompetence i ochota) = **S4 níže**
- Efektivní vedení je vhodnou kombinací direktivního a podporujícího stylu - **Model situačního vedení I**

Míra Podpurného chování	<b>S3 Podporování</b> (nízká direktivita, vysoká podpora)	<b>S2 Koučování</b> (vysoká direktivita i podpora)
	<b>S4 Delegování</b> (nízká direktivita i podpora)	<b>S1 Přímý styl</b> (vysoká direktivita, malá podpora)
	Míra direktivního (úkolového) chování	

- Žádný styl není univerzální ani nejlepší - záleží na úrovni rozvoje pracovníka vzhledem k úkolu, D=S

## **Zpětná vazba** – informace o chování člověka a jeho důsledcích, **základní manažerská dovednost**

- Měla by směřovat k rozvoji kompetencí, změnám chování a zlepšení vztahů (pokud ji dává manažer)
  - Zvyšuje tak výkonnost a kompetence podřízených
  - Pomáhá stanovit cíle nebo informuje o stavu jejich naplnění, zvyšuje výkonnost (může totiž poukázat na slabé výsledky), motivace prostřednictvím ukázky zájmu, umožňuje ocenit výsledky a informuje o podmíněných odměnách, identifikuje oblasti možného rozvoje. Nedávat před kolegy.
  
- Vyváženost zpětné vazby a principy versatility:
  - Spíše popis než hodnocení (mrzelo mě, že jsi přišel pozdě x je nespolehlivý => obranná reakce)
  - Být konkrétní spíše než obecný – popsat situaci – aby věděl na čem má zapracovat a co změnit
  - Negativní zpětné vazby především u věcí, kde se lze zlepšit (kde nelze nemá smysl)
  - Snaha zpětné vazby co nejdříve po situaci a bez emocí (dříve zlepšení + pak na situaci zapomene)
  - Pravidlo 2+2: 2 pozitiva a 2 návrhy na zlepšení bez slovní vaty (ne vždy – hrozba neupřímnosti)
  - Návrh cesty ke zlepšení, ne přesné určení (zájem o jeho vlastní návrhy povzbudí)
  - Nižší úroveň = častější zpětná vazba, obecně nedávat ani málo ani moc = vyváženě
    - Málo – nelibost dávat kritiku – je dobré si vyjádřit jaké následky bude mít pokračující chování bez zpětné vazby. Nesmí se zapomínat na pozitiva = motivace.

**Delegace** – svěření úkolu přímému podřízenému včetně potřebné odpovědnosti a pravomoci, oboustranně výhodné

- Zvyšuje rozvíjí kompetence a zvyšuje participaci pracovníků, prostředek učení, pocit

autonomie => motivace

- Nezavazuje manažera odpovědnosti za plnění úkolu, ale snižuje mu počet práce = čas na důležitější věci (strategie)
- Řízení času a zvládnutí stresu, znak důvěry, sdílí specifické znalosti členů skupiny => lepší výkony
- Důvěra zvýší motivaci, ale i vztahy. Zaměstnanci se necítí být odtrženi.
- Nedostatek: nedůvěra k ostatním nebo sobě, špatné zkušenosti, neovládání zásad delegování
- Rizika: špatně odvedená práce, nutnost kontrol trvá déle než samotná činnost pro manažera,
- Efektivní delegování:
  - Objasnit úkol a žádaný výsledek - také smysl a význam úkolu, zadat termín a lepší větší volnost
  - Vymezení pravomoci a sdělit očekávanou iniciativu - ujištění správného pochopení
  - Rovnováha mezi mírou delegování, odpovědností a pravomocí
  - Informovat o delegování i ostatní
  - Stanovit způsob průběžné cíle a kontroly a zároveň zajišťovat podporu
  - Zamezení zpětnému delegování - zamezení možnosti vrátit úkol zpět manažerovi nebo jeho část
  - Různé úkoly různým podřízeným dle jejich zralosti a rozvojových potřebám (nové úkoly rozvíjí více)

## Versatilita při delegování

- Jedná o přizpůsobení situaci a kontextu, je třeba vědět komu a co delegovat, delegovat v přiměřené míře.
- Vyvarovat se přehnanému delegování
  - Při přehnaném delegování nemůže všem poskytnout dostatečnou podporu a informace
  - Hrozí ztráta neformální autority (neumí to, nepodílí se na práci a jen bere peníze...)
  - Jak na to: delegovat úkoly co rozvíjejí, dávat vysvětlení a souvislosti, zeptat se jaké informace a pomoc bude potřebovat, nedelegovat nejasné úkoly, dávat více času než by to zabralo nám - domluvení se na časové lhůtě, nepřehánět to a volit správným osobám (kompetentní, je pro úkol vhodný, nedeleguju mu vše protože je nejschopnější, není aktuálně vytížený něčím jiným - deleguji pro rovnoměrnou vytíženost a všem).

- Vyvarovat se nedostatečnému delegování
  - První linie ideální cca 30 %, střední úroveň 50 % a nejvyšší úroveň cca 90 % (závisí na firmě, schopnostech podřízených a dalších faktorech)
  - Způsobenou malou důvěrou a dalšími vnitřními překážkami – třeba trénovat, obvyklé výmluvy:
    - Sám to udělám rychleji – z dlouhodobého hlediska blbost – pak se to naučí a celkově rychlejší
    - Podřízení na to nemají dostatečné znalosti – jedním z cílů delegování je rozvíjení znalostí lidí
    - Není mi to příjemné – začít u úkolů, které zvládnou dobře, delegovat příjemné i nepříjemné rovnoměrně, dlouhodobé strategické úkoly ne, krátkodobé strategické ano, zeptat se jich jak jim může pomoci, aby si chtěli vzít těžší úkoly
    - Podřízení mají dost svých úkolů – příležitost pro jejich zlepšení time managementu
    - Velká delegace mě odsune na druhou kolej – dobré si nechat, co mám rád a není to na dlouho
    - Chci mít plnou kontrolu – přehnaný perfekcionalismus – domluvit si způsob a interval kontroly
  - Je třeba se jako manažer rozvíjet a pracovat na sobě
    - Vnitřní rozvoj – překonání obav a strachu
    - Vnější rozvoj – osvojení znalostí efektivního delegování