**OBSAH:**

[1. Podstata managementu – definice, základní pojmy 2](#_Toc255469791)

[2. Vznik a vývoj managementu – klasické směry managementu 3](#_Toc255469792)

[3. Současné manažerské přístupy – manažerské úlohy (role), kritické faktory úspěchu 4](#_Toc255469793)

[4. Etika a kultura práce manažera – formání a neformální autorita manažera, kodex manažera 5](#_Toc255469794)

[5. Manažerské funkce – postupné a průběžné 6](#_Toc255469795)

[6. Manažerská funkce plánování – strategické plánování, metoda SWOT, PEST, řízení podle cílů 7](#_Toc255469796)

[7. Manažerská funkce organizování – orgaizační struktury, delegování, týmová práce 8](#_Toc255469797)

[8. Vedení lidí – teorie vedení lidí, motivace 9](#_Toc255469798)

[9. Manažerská funkce kontrolování – kontrolní proces, techniky kontroly 10](#_Toc255469799)

[10. Rozhodovací proces – aspekty rozhodování, metody skupinového řešení problémů 11](#_Toc255469800)

[11. Osobnost manažera a styl práce – manažerské kompetence, time management 12](#_Toc255469801)

[12. Komunikace – proces komunikace, komunikace v organizaci 13](#_Toc255469802)

1. Podstata managementu – definice, základní pojmy

**PODSTATA MNG:**

řízení v lidské oblasti na synergickém (zesíleném) efektu, tzn. správnou organizací dosáhnout zesíleného efektu práce, vyšší výkonnosti k lepší prosperitě společnosti

= naplňování MNG rolí a funkcí

= 3 významy:

1. **skupina řídících pracovníků** – realizují manažerské funkce
2. **specifický způsob řízení lidí** – výkon manažerských funkcí
3. **vědní obor** – má svůj předmět a metody

**MNG ČINNOSTI:**

jsou nezbytnou součástí jakékoliv organizace

**definují cíle** – obecným cílem je dosažení výkonnosti, úspěšnosti a prosperity

**mají odpovědnost za výsledky** – nejen vlastních, ale i podřízených

**pracují v organizacích** – organizační struktury umožňují plnit plánované cíle

**musí se vyrovnat s nejistotou** – neočekávané problémy, neúplné informace…

**pracují s lidmi a prostřednictvím lidí** – podřízenými, nadřízenými, zákazníky, dodavateli

**PŘEDMĚT:**

management představuje:

* ucelený soubor ověřených poznatků, názorů, přístupů, metod, technik a zkušeností,
* který manažeři používají ke zvládnutí specifických činností,
* jež jsou nezbytné k dosažení soustavy vytyčených cílů organizace.

předmět managementu jako vědního oboru je zejména:

* **zpracování a utřídění teoretických poznatků**
* **rozpracování manažerských funkcí vč. způsobů jejich účelné aplikace**
* **studium osobnosti manažera, jeho dovedností a řídícího stylu**
* **stanovení manažerských metod a technik**
* **plánování a organizování času manažera**

**ZÁKLADNÍ POJMY:**

* Management
  + nezbytná součást jakékoliv organizace
  + různé organizační úrovně: vrcholový (TOP) – střední (MIDDLE) – základní, nižší (BASIC, LOWER)
  + termínem management vyjadřujeme nejen **řízení**, ale také **skupinu řídících pracovníků**, kteří vykonávají profesi manažera.
* Řízení
  + **volba cílů a volba prostředků -** zvolit správné cíle a získat lidi pro jejich dosažení, manažer jako nositel cíle si musí jeho správnost neustále ujasňovat a zpřesňovat - musí být profesionálem ve formulování a vytyčování cílů.
  + Řízení = funkce, činnosti, které nemusí zahrnovat působení mezi manažery a podřízenými (stránka logická, racionální)
* Vedení
  + vedení je podstata managementu - musí lidem rozumět, poznávat jejich potřeby, ovlivňovat jejich jednání a chování za účelem zvýšení výkonu, tedy musí umět komunikovat atd. vysoké EQ
  + Vedení = **přímé vzájemné působení osob** (stránka emocionální a mezilidská).
* Lídr
  + stanovuje cíle a cestu, je schopen strhnout lidi na svou stranu a přesvědčit je o správnosti cesty – tvůrčí vedení, mng
* Kouč
  + V mng využívá liberální styl řízení, pouze koordinuje tým a napomáhá lidem. Vede je k samostatnosti. Kouče není snadné nahradit.
* Manažerská hierarchie

1. Vznik a vývoj managementu – klasické směry managementu

**4 klasické směry**

* vědecké průmyslové řízení
* lidské vztahy (human relation)
* teorie správního řízení
* byrokratická organizace řízení (teorie administrativy)

**Vědecké průmyslové řízení**

Frederic Taylor = otec vědeckého řízení

* snaha o zvyšování efektivnosti prostřednictvím vědeckých metod řízení - studium lidské práce s cílem udržet výkonnost lidí s výkonem strojů - sladit výkon člověka a stroje
* původně velmi sofistikované činnosti - cíl pásová výroba - nekvalifikovaná síla
* realizace Ford (jedno auto všem), Baťa, Sloan (GM-auto pro každou kapsu - různé modely)
* Taylor vycházel z teze o ekonomickém člověku
* tailorovy principy
  + věda, maximální výkon, odměňování
  + spolupráce, harmonie manažerů a podřízených
  + dílenské plánování, funkcionalizace

člověk, výrobek, stroj - normování času, pohybové studie, specializace

vše směrováno na ekonomický přístup, zapomnělo se na člověka

**Teorie lidských vztahů**

na výkon lidí má rozhodující vliv faktor sociální a psychologický

**Elton Mayo (lékař)**

* Zkoumá sociální a psychologické faktory
* Rozhodující jsou mezilidské vztahy

**dílčí směry**

* McGregor (teorie X a Y)
* Maslow (motivační.teorie)
* Blake (teorie Grid)
* Hernzberg (hygienicko-motivační teorie)

**Byrokratická organizace řízení**

teorie administrativy

**Max Weber (sociolog) -** organizace státní správy (jasné pravomoci a odpovědnost) - formálně odosobněná

* - definoval rozdíl mezi státní správou (omezeno zákony, obecně sdílené hodnoty) a Výrobní organizací (zisk)

**Teorie správního řízení**

**Fayol Henri** - otec moderní teorie managementu

**definoval manažerské funkce**

14 principů mng práce

* např. dělba práce, pravomoc, odpovědnost, jednota přikazováním řízení, odměňování, míry centralizace

1. Současné manažerské přístupy – manažerské úlohy (role), kritické faktory úspěchu

**PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUPY:**

* navazují na poznatky *školy lidských vztahů*
* zaměření pozornosti na mng funkce **výběru a rozmístění pracovníků a jejich vedení** (jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jak motivovat, stimulovat či rozvíjet iniciativu a aktivitu)
* kritika – ignorování některých funkcí řízení jako plánování, organizování a kontrolování, rovněž psychologické vzdělání nestačí k tomu, aby se člověk stal výkonným manažerem

|  |
| --- |
| ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI  **výběr a rozmístění lidí**  **vedení lidí**  **motivace**  **komunikace** |

Představitelé: *D. McGregor, A. Maslow, D. McClelland, F. Skinner, R. Likert, V. Vroom*

**PROCESNÍ PŘÍSTUPY:**

* vychází z *teorie správního řízení* (Fayol) a *byrokratické organizace řízení* (Weber)
* preferují ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky
* zaměřují se na **obecně platné doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí**
* svou uspořádaností jsou častým základem dobrých učebnic managementu
* nejrozšířenější členění manažerských funkcí (H. Koontze, H. Weihrich):

|  |
| --- |
| Manažerské funkce  **plánování**  **organizování**  **personalistika**  **vedení lidí**  **kontrola** |

Představitelé: *H. Koontz, H. Weihrich, C. O´Donnell, G. Dessler*

**SYSTÉMOVÉ PŘÍSTUPY:**

* aplikace obecné teorie systému do řízení
* široce aplikovatelné
* zahrnuje vstupy z vnějšího prostředí, proces přeměny, komunikační systém, vnější faktory a regeneraci systému
* **jedním z teoretických základů informačního MNG**

**PODNIK, ORGANIZACE, INSTITUCE = SYSTÉM**

Představitelé: *Ch. Barnard, H. Simon*

**KVANTITATIVNÍ PŘÍSTUPY:**

* uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a algoritmizovatelných postupů řešení

**OPTIMALIZOVANÉ ROZHODOVÁNÍ**

**SÍŤOVÉ GRAFY**

**EKONOMETRICKÉ METODY**

**MATEMATICKÉ PROGRAMOVÁNÍ**

**MATEMATICKÁ STATISTIKA**

Představitelé: *P. M. Morse, W. W. Cooper, H. M. Wagner*

**EMPIRICKÉ (PRAGMATICKÉ) PŘÍSTUPY:**

(empirie = zkušenost, pragmatismus = praktické poznatky)

* zobecnění poznatků a předkládání manažerům ve formě doporučení
* praxe poradenských firem

**MINIMUM TEORIE – DŮRAZ NA PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ a VĚDĚT JAK?**

Představitelé: *P. F. Drucker, M.E. Porter, R.H. Waterman*

**KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU:**

Koncepce **„7S“**

* **Strategie** – systematická, tvůrčí, koncepční činnost a alokace zdrojů pro dosažení cílů organizace
* **Struktura** – organizační struktury, vztahy pravomoci a odpovědnosti
* **Spolupracovníci –** lidé v organizaci a jejich adaptace s cíli organizace
* **Systémy řízení** – informační procesy, kontrolní procesy apod.
* **Sdílené hodnoty** – hodnoty sdílené s členy organizace, identifikace s cíli
* **Styl manažerské práce** – způsob vykonávání mng
* **Schopnosti** – schopnosti, dovednosti a návyky představující profesionální a kvalifikační zázemí organizace

1. Etika a kultura práce manažera – formání a neformální autorita manažera, kodex manažera

**Současný mng zdůrazňuje sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání**.

Podniková kultura prostupuje veškerým jednáním firmy i jejich jednotlivých pracovníků.

Její projevy podle E.H.Sheina:

* typické znaky projevu firmy
* sdílené hodnoty
* nepsané, obecně přijímané předpoklady chování uvnitř organizace i mimo ni

Jiný pohled vymezuje podnikovou kulturu jako **symboly, hrdiny, rituály a sdílné hodnoty**.

**Mravní, sociální i právní zodpovědnost manažerů úzce souvisí s morální i kvalifikační připraveností manažerů nést důsledky svého jednání vůči vnějšímu i vnitřnímu společenskému prostředí**.

**Nadřízený je povinen:**

* organizovat, řídit, kontrolovat a hodnotit výkon služby svých podřízených
* zabezpečovat, aby zaměstnanci byli pro výkon služby náležitě vycvičeni a vyškoleni
* vytvářet příznivé podmínky pro výkon práce
* oceňovat záslužné činy a příkladné plnění pracovních povinností a vyvozovat důsledky z porušování pracovních povinností

**Etický kodex manažera**

* dosahování spokojenosti lidí a efektivity v cílech
* mravní bezúhonnost
* profesionální kulturnost
* právní kulturnost

**Autorita**

Statutární autorita

* formální autorita, autorita společenské role či poziční autoritou
* statutární autoritu získává manažer automaticky s přidělením funkce - to však ještě neznamená, že ji bude umět používat.
* Působí plnou silou jen tehdy, když je správně používaná.

Charismatická autorita

* je přirozená autorita osobnosti
* její sílu ovlivňuje „image“ – vzhled, pozitivně vyzařovaná energie
* dokáže oslovit psychiku ostatních k následování

Odborná autorita

* Vrcholová znalost marketingu, ekonomie a personalisitky

Morální autorita

* je především reprezentována silou charakteru a silou humanity, která je v člověku.

Efektivního vedoucího nejčastěji charakterizují tyto rysy:

* silný smysl pro odpovědnost a dokončování úkolů,
* elán a vytrvalost při sledování cílů,
* odvážnost a originalita při řešení problémů,
* tendence být ve společnosti iniciativní,
* sebedůvěra a smysl pro osobní identitu,
* ochota akceptovat důsledky rozhodnutí a akcí,
* připravenost snášet stresy z mezilidských vztahů,
* ochota vyrovnat se se zklamáním a tolerovat odklady či zpoždění,
* schopnost ovlivňovat chování jiných osob
* schopnost sestavovat pro bezprostřední účel systémy sociální interakce.

**MANAŽER ZÍTŘKA = KOUČ**

1. Manažerské funkce – postupné a průběžné

typické činnosti zaměřené na dosahování cílů, které manažer permanentně vykonává ve své práci

**funkce postupné (sekvenční, sukcesivní)**

Odpovídá typickým činnostem policejních manažerů.

* plánování
  + informační proces výběru a stanovení cílů, jakož i výběru a stanovení postupů k jejich dosažení
* organizování
  + informační proces ke stanovení a uspořádaní optimální struktury rolí pro lidi, kteří mají zajistit realizaci plánů. Nezbytným aspektem je stanovení pravomocí a zodpovědnosti
* řízení lidských zdrojů
  + proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů
* vedení lidí
  + ovládání lidí tak, aby byli výkonní
* kontrolování
  + jde o hodnocení kvantity a kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti

**funkce průběžné (paralelní, simultánní)**

* analýzu (řešených problémů)
  + posuzování a vyhodnocování všech dílčích prvků s přihlédnutím k reálné situaci provádí se i bez konkrétního zadání, neboť v tomto případě je nahrazeno situací (důležitost věci)
* rozhodování
  + logický výsledek analýzy řešeného problému rozpoznat (v ideálním případě) všechna možná přípustná řešení úkolu
* implementace (realizaci rozhodnutí)
  + zobecnění rozhodnutí v podobě jednotných, závazných postupů (norem, směrnic apod.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fce průběžné  Fce postupné | analýza | rozhodování | implementace |
| Plánování |  |  |  |
| Organizování |  |  |  |
| Řízení lidských zdrojů |  |  |  |
| Vedení lidí |  |  |  |
| kontrolování |  |  |  |

Dále se rozhovořit o jednotlivých fcích ☺

1. Manažerská funkce plánování – strategické plánování, metoda SWOT, PEST, řízení podle cílů

vytyčení cílů – jasný, správný, náročný a přitom reálný Východisko pro všechny MNG funkce

vyžaduje rozhodování

KDE JSME TEĎ? KDE CHCEME BÝT? JAK SE TAM DOSTANEME?

**Proces plánování**

Rozdělení plánů:

* Strategické – cíl rozvoje (top mng)
* Taktické – plány jednotlivých středisek (střední mng)
* Operativní – plány jednotlivých dílen (nižší mng)

Uvědomování si příležitosti

Zvažování plánovacích

předpokladů (prognózování)

Stanovení alternativ (reálnost)

Formulování odvozených plánů

(reklama, plán nákladů)

Výběr alternativy

Hodnocení alternativ

z hlediska stanovených cílů

Stanovení cílů a úkolů

Číselné vyjádření plánu pomocí rozpočtů

**Řízení podle cílů**

**STANOVENÍ CÍLŮ**

**HODNOCENÍ DOSAŽENÝCH CÍLŮ**

**ODMĚNA ZA REALIZACI CÍLŮ**

***Stanovení cílů***

* pro celou organizaci i pro každou podřízenou organizační jednotku
* Cíle dlouhodobé, krátkodobé. Specifikují očekávané výsledky, čeho má být dosaženo pomocí strategií, taktik, postupů, pravidel a programů:

***Hodnocení alternativ z hlediska stanovených cílů***

* ve většině případů přichází v úvahu více alternativních postupů, zároveň se však vyskytuje mnoho proměnných a omezení. Z těchto důvodů se doporučuje aplikovat metody operačního výzkumu, matematické metody s využitím výpočetní techniky.

INDIVIDUÁLNÍ CÍLE – musí být v souladu s dlouhodobými cíly a zájmy útvarů, **tzv. SMART**

SPECIFICKÝ CÍL (v množství, kvalitě a čase)

MĚŘITELNÝ, VERIFIKOVANÝ CÍL (má jednotku měření)

AKCEPTOVATELNÝ CÍL (podřízení s ním souhlasí)

REÁLNÝ CÍL (musí být dosažitelný)

SLEDOVATELNÝ CÍL (je možno sledovat postupné plnění)

**Strategické plánování**

* Stanovit vize – CO BUDEME DĚLAT A PRO KOHO TO BUDEME DĚLAT
* Jakých dlouhodobých cílů chceme dosáhnout
* Jak dlouho budeme řídit klíčové činnosti k dosažení cílů

**METODA SWOT (silné slabé stránky)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Silné stránky** | **Slabé stránky** |
| **příležitosti** | **ohrožení** |

SWOT = matice v níž se porovnávají silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a ohroženími

Organizace se musí zaměřit na silné stránky a příležitosti. Slabé stránky a ohrožení musí potlačovat nebo převést na pozitiva.

*Př: Chci pekárnu*

*Silná stránka – dostatek volných ploch pro výstavbu výrobny*

*Slabá stránka – minimální investiční prostředky použitelné k výstavbě*

*Příležitosti – mohu využít dotace z EU*

*Ohrožení – v okolí je hypermarket, tzn. nebudu mít zákazníky*

1. Manažerská funkce organizování – orgaizační struktury, delegování, týmová práce

**Formální organizační struktura**

* **Organizační struktura** je vyjádřena v **organizačním řádu a** v**organizačním** **schématu** („pavouk“).

**Neformální organizační struktura**

* síť osobních a sociálních vztahů
* existuje v každé početnější skupině a působí souběžně s formální organizací. Výrazně ovlivňuje celkové klima v instituci. Neformální organizaci je třeba akceptovat, poskytovat prostor, např. sladit cíle organizační jednotky s tím, co lidi motivuje.

**ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

**Liniové:**

* jeden vedoucí, zřetelně jasné kompetence a zodpovědnost, nadřízený vykonává přímé vedení podřízeného

**Štábní struktury:**

* poradní, metodická funkce
* specializovaná znalost odborníků v určité oblasti

**Liniově-štábní:**

* nejrozšířenější, sloučení liniové a štábní funkce (jeden vedoucí + odborný poradní aparát)

**Cílově programové struktury:**

* zůstává základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, zároveň se však vytvářejí dočasné vztahy, které seskupují pracovníky k plnění úkolů, k účasti na krátkodobé akci

**Maticová struktura:**

* liniově štábní doplněná o další doplňkovou účelovou strukturu
* funkcionální manažeři odpovědní za provádění jednotlivých funkcí a projektový manažeři nesou odpovědnost za výsledný produkt (projekt)
* výhody: vysoká pružnost organizační struktury, vysoký stupeň koordinace, důraz na profesionalitu, efektivní využívání specialistů
* nevýhody: vztah dvojí podřízenosti (k hlavnímu nadřízenému, k vedoucímu projektu) – kompetenční konflikt, problémy v týmech, vysoké náklady

**PRAVOMOC -** představuje souhrn práv a moci, které jsou přiděleny určitému místu či útvaru.

**CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE V ROZHODOVÁNÍ:**

Centralizace

* pravomoc útvarů či jednotlivců na vyšších stupních řízení

Decentralizace

* rozhodovací kompetence jsou delegovány na nižší složky
* stupeň decentralizace závisí např. na velikosti a charakteru organizace, stupni informovanosti, charakteru problému, kvalifikaci osob atd.

výhody:

* vrcholové vedení má prostor pro strategické rozhodování a řešení klíčových problémů
* urychlení rozhodovacího procesu
* nižší stupně řízení znají lépe problémy technicko-organizačního, informačního a sociálního charakteru
* zvýšení motivace pracovníků

nevýhody:

* menší celkový přehled na nižších stupních řízení
* zneužití pravomocí v osobní prospěch

**Kompetence =** oprávněnost a způsobilost daného místa či vedoucího vykonávat určité práce.

Delegace kompetencí

* přidělení kompetencí konkrétnímu místu – dané místo je současně zavázáno tyto úkoly a kompetence správně plnit
* Delegací kompetence není odpovědnost toho, kdo úkol delegoval, zrušena

Subordinace - služební podřízenost x Superiorita - oprávnění usměrňovat výkon činností

**TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE** - malá pracovní skupina složená z odborníků, jejichž úkolem je splnění jakékoliv cíle, úkolu.

**Seskupení**

Řídící týmy – všechny úrovně (až po TOP MNG)

Tvůrčí týmy – systematické řešení úkolů

Ad hoc týmy – sestavované krátkodobě k řešení specifického úkolu

1. Vedení lidí – teorie vedení lidí, motivace

**řídící práce – rozdíl řízení, vedení**

Řízení = funkce, činnosti, které nemusí zahrnovat působení mezi manažery a podřízenými (stránka logická, racionální)

Vedení = přímé vzájemné působení osob (stránka emocionální a meziosobní).

Styl vedení je zúžením stylu řízení - vertikální vztah manažera - vnější projev.

**Typologie stylu vedení**:

* **autoritářský styl** – lídr - rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich splnění, negativní motivace
* **demokratický styl** (participace = podíl, účast na něčem) rozhodování za účasti spolupracovníků (plně odpovědný, ale deleguje pravomoc), partnerské vztahy, důvěra
* **liberální resp. styl „laisser fair“, „volná soutěž“** – ponechává velkou volnost jednání. Mohou si stanovovat vlastní cíle své činnosti a mají volné ruce při jejich realizaci. Např. vědecké týmy – plochá struktura

**Likertova typologie**

Rozvíjejí uvedenou základní typologii stylů vedení:

* **Systém I. - Autoritativní -**lidi potřebuje jen na práci, jinak se o ně nezajímá.
* **Systém II. - Laskavě autoritativní -** pro motivaci používá odměn, trestů a obav z nesplnění úkolu.
* **Systém III. - Konzultační styl -** důležité úkoly nejsou delegovány, převažuje pozitivní motivace a určitá tolerance k chybám. Kontrola je namátková.
* **Systém IV. - Participativně skupinový -** založen na značné důvěře manažera ve své spolupracovníky, cítění k danému úkolu, týmové řízení, vysoká míra sebedisciplíny, dobrá znalost potřeb pracovníků, tolerance pro omyly, kontrola výběrová, největší úspěch manžera

**Vedení lidí (leadership)**

Úspěšné vedení lidí se docílí prostřednictvím poznání, komunikace, informací, motivace a hodnotící činnosti vedoucího pracovníka.

Vést lidi = cílevědomé působení na spolupracovníky ve smyslu

* Poznávání potřeb
* Ovlivňování jejich jednání
* Zdokonalování jejich výkonnosti po stránce kvalitativní i kvantitativní
* Osobního uspokojení a užitku, rozvíjení jejich schopností

Přístupy k vedení lidí se v MNG klasifikují **do tří směrů** s důrazem na:

* Typické rysy jednání úspěšných vedoucích
* Typické rysy osobnosti a chování úspěšných vedoucích
* Význam správného ohodnocení konkrétních řídících situací a výběru metod a přístupů

**Teorie vedení = McGregorova teorie „X“ a „Y“**

**Teorie X** – průměrný člověk má vrozený odpor k práci a vyhýbá se jí

* Manažer preferuje přímé řízení na krátkém vodítku – tzv. tvrdé metody řízení
* Nevěří svým spolupracovníkům, vede je k disciplíně a k plnění předem určených prací, převládá adresné ukládání úkolů, důsledná kontrola, motivace pomocí odměn a trestů

**Teorie Y** – vychází z opačného předpokladu přístupu lidí k práci

* Kontrola a sankce nejsou jedinými prostředky jak přimět zaměstnance k úsilí o plnění cílů organizace. Pracovník
* Manažer preferuje přímé řízení na „dlouhém vodítku“ – používá měkké metody řízení
* Netrvá na striktní formální disciplíně, vytváří tvůrčí prostředí pro pracovníky, dává prostor pro spolurozhodování.
* Stylem řízení podporuje iniciativu, podnikavost, sebekontrolu, osobní uspokojení a užitek

**Motivace –** soubor psychických činitelů, které vyvolávají, udržují, usměrňují nebo posilují aktivitu člověka

**Motiv** – každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka např. seberealizace, uspokojení ekonomických potřeb

**Stimul** –soubor vnějších podnětů, které usměrňují jednání pracovníků a působí na jejich motivaci ( peníze)

**Motivační umění** – sjednocování zájmů motivovaných pracovníků s cíli organizace

**Nejrozšířenější teorie motivace**

1. Maslowa - teorie potřeb

2. Hertzberg – motivačně teorie hygienická - vedení, motivátory vyšší výkon, demotivátor nespokojenost - nižší výkon

3. McClellandova – teorie potřeby dosáhnout úspěchu, sounáležitost potřeb

4. McGregorova – teorie Y a X, X je od přírody líný, potřebuje autoritu, Y je opak - aktivní a volnost ve vedení

5. Adamsova – teorie spravedlivé odměny – srovnávání odměn a kolísavé výsledky,

6. Vroomova – teorie očekávání – šance na úspěch velké nasazení

1. Manažerská funkce kontrolování – kontrolní proces, techniky kontroly

KONTROLA JE POROVNÁNÍ VÝSLEDKU S PLÁNEM.

Zjištěné odchylky vedou ke změně rozhodovacího procesu, k nápravným a represivním opatřením.

Manažerská kontrola je systém se zpětnou vazbou.

**Druhy kontrol:**

* **Průběžná -** snižuje náklady a chybovost
* **Preventivní** - minimalizuje chyby
* **Následná** - po realizaci, sleduje další vývoj
* kontrola v reálném čase
* kontrola s dopřednou vazbou
* kontrola efektivity
* interní audit
  + má doporučující charakter, nepřijímá represivní opatření

Předmět kontrolování = **základní kontrolní proces**:

* podle čeho budu kontrolovat - stanovuje standardy
  + kriteria vykonané práce, požadované výkony a výsledky
* měření vykonané práce
  + sleduje a porovnává odchylky skutečných výkonů od statndardů
* korekce odchylek od standardů a plánů
  + formou rozhodnutí, příkazu, normy
  + korekce okamžitá
    - ovlivňuje současný stav
  + korekce základní
    - ovlivňuje stav do budoucna

plánované plnění úkolů skutečně vykonaná práce měření skutečně vykonané práce porovnání skutečnosti se standardy identifikace odchylek analýza příčin nápravná opatření realizace nápravných opatření

**Kontrolní techniky**

* Statistika
* Zpráva a analýza
* Osobní pozorování
* a další

**Metodika kontroly:**

Proces kontroly s jednoduchou zpětnou vazbou:

Měří hodnoty na výstupech, respektive vrací zpět do systému

Porovnání jednoduché vazby s dopřednou:

Preventivní a průběžná kontrola

Nebo jiné metody kontroly:

* Získání a výběr informací
* Ověření správnosti informací
* Hodnocení kontrolovaných procesů
* Návrhy opatření
* Zpětná kontrola

1. Rozhodovací proces – aspekty rozhodování, metody skupinového řešení problémů

metody rozhodování - zkušenost, intuice, analytické metody, matematické modelování

rozhodovací proces

objevení problému – identifikace

* nesoulad mezi cílem a realitou, potřeba reakce na problém

analýza problému a formulace cíle

* podrobné a přesné poznání problému – časové + metodické

tvorba variant

* jedno řešení = není proč rozhodovat
* varianty účelné a realizovatelné - hledám přístupné varianty

hodnocení a výběr variant

* nejlepší varianta pro dosažení cíle

realizace varianty

* implementace zvoleného řešení

rozhodování = nenáhodný výběr z několika variant

**TYPY ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ:**

**Typ 1 – dobře strukturované**

* rutinní, přehledný, předvídatelný, existují pro něj ověřené manažerské procedury rozhodování
* existují pro něj standardní postupy řešení, možnost kvantifikovat cíle

**Typ 2 – špatně strukturované**

* nerutinní, nezvyklý, nepřehledný, nepředvídatelný, žádné spolehlivé procedury manažerského rozhodování na něj neexistují
* řešení vyžaduje tvůrčí přístup, nápady, zkušenosti a intuici (neexistují standardní postupy pro jejich řešení) – neprogramovaná rozhodnutí
* v praxi managementu se střídají situace obojího typu, problém je v tom, že situací typu 2 přibývá   
  (i v policejní praxi je většina rozhodovacích situací typu 2)
* riziko pravděpodobnosti špatného vývoje
* řídím se intuicí

Snaha o převod z špatně strukturovaného typu na dobře strukturovaný.

Ke každé variantě vývoje 1 účinek algoritmus řešení problému

Metoda ohodnocení rizika

Gausova křivka

Statistické metody:

* Výběrová šetření
* Rozložení náhodných dat
* Testování hypotéz – dopustíme se % chyb
* Pravděpodobnost
* Problém 90:90 - náklady na opravu 90% chyb jsou 90%, zbylých 10% chyb stojí dalších 90%

**METODY SKUPINOVÉHO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ:**

* Řešitelské setkání
* Facilitace
* Systém řešitelských porad
* Metody sběru nápadů
* Metody třídění a zužování nápadů
* Metody vedoucí k rozhodnutí
* Komplexní metody

1. Osobnost manažera a styl práce – manažerské kompetence, time management

**Osobnost manažera** – autorita, charisma

* touha po moci, touha ovládat druhé (bez této touhy nemůže být manažerem)
* EQ, IQ, odbornost – obecně manažerská, znalostní
* kreativita = schopnost poznávat lidi v nových situacích, používat věci novými způsoby, schopnost vidět chyby; schopnost včasného nalezení problému a nalezení nového originálního řešení
* vhled = schopnost celostního vnímání

**= kompetence**

* schopnosti, dovednosti
* vlastnosti, znalosti

**Kompetence** = rozhodovací pravomoc (2. význam slova kompetence)

**Schopnosti** = komplex využívání znalostí a dovedností

**Dovednosti** = motorická schopnost člověka – něco co lze nacvičit častým opakováním

**Znalosti** = schopnost se učit – získávat zkušenosti (ale pozor – zkušenost je nesdělitelná; člověk se učí i chybami)

**Vlastnosti** = morální (osobnostní) charakteristika

**MANAŽERSKÉ KOMPETENCE:**

* **Koncepční složka**
  + vytváří předpoklady pro strategické rozhodování v rámci svěřené zodpovědnosti (např. stanovení cílů, řešení problémů, metody a techniky rozhodování)
* **Humanitní složka**
  + umění jednat s lidmi (např. motivace a odměňování pracovníků, řešení interpersonálních konfliktů, vytvoření týmu)
* **Technická složka** 
  + uplatňování techniky, metod a postupů moderního managementu (např. metody a techniky plánování, rozpočtování, provádění organizačních změn, provádění kontrol)

**TIME MANAGEMENT**

Znaky špatného řízení času

* přetížený program, práce večer a o víkendu, neplnění termínu, zvláště písemných zpráv
* povrchní řešení problémů, přemíra operativních úkolů (neustálé „hašení“), málo času na důležité úkoly (důležitá rozhodnutí),
* malá frekvence delegovaných úkolů (nenahraditelnost), chybí přehled o cílech a prioritách
* neschopnost odmítnout nový úkol, příliš času stráveného na poradách (komisích)
* perfekcionismus, stres

**Cíl analýzy využívání času**

* zjištění rozložení a využívání pracovního času
* prokázat co nejpřesněji, na které činnosti připadá relativně největší spotřeba času
* zjistí se časově náročné činnosti a oblasti problémů a jejich možná řešení

**Techniky analýzy času**

* Vlastní časový snímek pracovního dne (tzv. autosnímek)
* Pracovní deník

**Plánování cílů a stanovení priorit**

* Paretův princip
  + 80% času tvoří 20% výsledků a 20% času tvoří 80% výsledků
* Metoda ABC
  + Rozděluje úkoly dle důležitosti (A dělám sama, B deleguji, C je rutina)
* Eisenhowerův princip
  + Úkoly A vyřídit hned, B mohou počkat, C delegovat, D vyhodit

1. Komunikace – proces komunikace, komunikace v organizaci

Proces komunikace

INFORMACE: je cosi, co snižuje neurčitost,

KOMUNIKACE: přenášení informací mezi určitými komunikátory a komunikanty.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Komunikátor | Poruchy – šumy (fyzikální, sémantický – významový - cílený) | Komunikant |
| zakódovat | Informační kanál | Dekódovat, porozumět |
| Zpětná vazba |

Smysluplná, srozumitelná, využitelná, stručná, věcná, věrohodná, včasná.

**Chyby v komunikaci**: chybí některá ze složek (KDO, KDY, KDE, JAK, PROČ, S KÝM, NAČ)

**Komunikaci v organizaci:** efektivnost komunikace

* Diagonální komunikace – používaná při nutnosti rychlého přenosu informací
* Horizontální komunikace – v rámci funkcionální organizační struktury
* Sestupná komunikace
* Vzestupná komunikace

**Struktura informace**:

1. úvod 2. hlavní část 3. závěr 4. přehled závěrů, doporučení 5. příloha, dodatky

**Verbální komunikace**

* *interpersonální komunikace* – rozhovor
  + účelová forma komunikace, hodnocení pracovníků, zadávání úkolů, vytyčení cílů, řešení konfliktů
  + ujasnit příčinu rozhovoru, mít na paměti cíl rozhovoru, délka rozhovoru, oproštění od rušivých vlivů, pozvat včas účastníka, informovat ho o tématu
* *komunikace s malou skupinou – porady*
  + porady jsou nezbytné při navázání komunikace, hledání řešení, informování, odstraňování překážek v práci
    - typy porad:
      * formální – předem připravená porada s programem
      * účelové - svolávané s malým předstihem, reakce na aktuální situaci
      * řešitelské – cílem je vyřešit složitý problém, jsou zváni odborníci
      * informační – informování účastníků (malé ranní porady)
* *asertivní jednání – způsob zdravého sebeprosazení*
  + musím dosáhnout svého, nesmím vzbudit záporné emoce(nikoho rozčílit ani ponížit)
    - učinit rozhodnutí, vyjádřit vše jasně, konkrétně a srozumitelně, zdůraznit, co říkám, naslouchat, usilovat o oboustranný prospěch, nenechat se zmanipulovat

**Nonverbální komunikace**

Mimoslovní projevy - gesta, mimiky obličeje, doteky, pohledy, značky, signály, tóny

**Písemná komunikace**

* cíl, smysl a obsah zprávy, rozsah, formu, termín a způsob zpracování, způsob zadání a ověření zprávy
* dát zprávě logickou strukturu, myšlenky vyjadřovat přesnými formulacemi, jednoznačně a krátce, adekvátní prezentace materiálu

**Charakteristika efektivní komunikace**

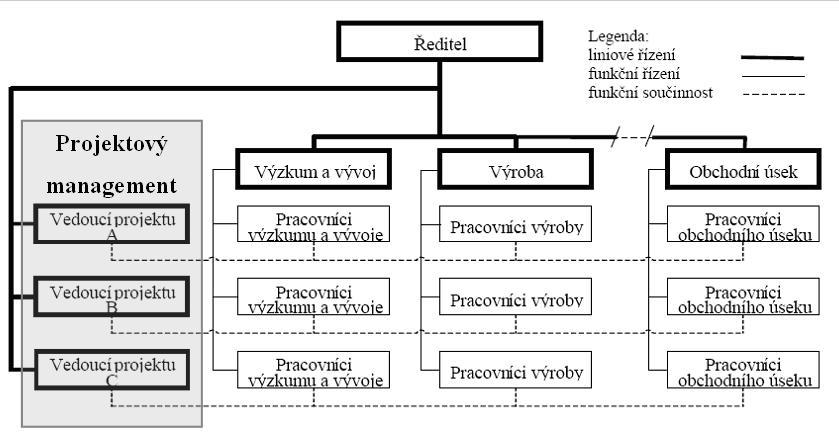
* vymezený obsah, přesná formulace cíle
* formulace musí odpovídat způsobu myšlení příjemce (kvalifikace, zkušenosti..)
* komunikační prostředky volit účinně (telefonicky, osobní styk, písemné zprávy)
* zpětná vazba
* informace je třeba umět vydávat, ale i přijímat

**Chyby v komunikaci**

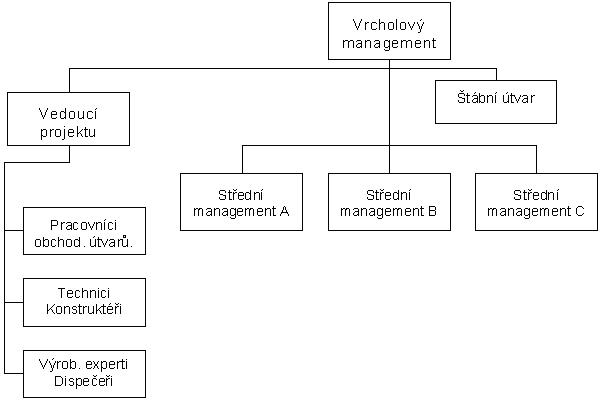
* porada bez jasného účelu
* pozdní začátky
* porady bez konce
* pokládání mnoha otázek

**organizační struktury:**

**MATICOVÁ**

* ****

**LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ**



**LINIOVÁ**

