



OBSAH

1. Teorie strategického managementu, etapy vývoje strategického řízení	3
2. Význam strategie v řízení firmy, organizace, resortu a v globálním rozměru. Komparace, vazby a příklady	3
3. Metodologie strategického managementu	3
4. Strategické plánování, zvláštnosti v bezpečnostním managementu	4
5. Informační podpora strategického managementu, informační management ve vrcholovém řízení změn	4
6. Strategie a metody řízení rozvoje informačních a komunikačních technologií k získání konkurenčních výhod	5
7. Týmová spolupráce a strategické myšlení	5
8. Budování informační společnosti, vnější prostředí veřejné správy	6
9. Víze a mise	6
10. Metoda SWOT a její použití v praxi řízení	7
11. Stochastické rozhodování	7
12. Prognózování v manažerských funkcích, charakteristika základních prognostických metod	8
13. Optimalizace strategického rozhodování, fáze rozhodovacího procesu	8
14. Rozhodovací metody operačního výzkumu	8
15. Informační systém a strategické řízení	9
16. Kontrola a evaluace (hodnocení) strategie	9
17. Osobní strategie kariérního růstu	10
18. PLC – životní cyklus produktu	10
19. Metody SPACE, PEST, VRIO, BSC	11
20. Benchmarking a jeho význam ve strategickém managementu	12
21. Konkurence v praxi řízení	12
22. Styl a efektivnost vedení pracovníků	13
23. Teorie strategického rozhodování, Ansoffův model a model BCG	13
24. Strategie a marketing	15
25. Implementace a zpětná vazba ve strategickém managementu	15
26. Myšlenkové směry klasického managementu	16
27. Koncepce manažerských funkcí	16
28. Koncepce manažerských rolí podle H. Mintzberga	17
29. Současné manažerské přístupy	18
30. Manažerská funkce plánování	19
31. Řízení podle cílů „Management by Objectives“ (MBO)	19
32. Manažerská funkce organizování	20
33. Rozpětí managementu	20
34. Postup při vytváření organizačních struktur	21
35. Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí	21
36. Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků	21
37. Koncepce „kritických faktorů úspěchu“	21
38. Organizační struktury s pružnými prvky	22
39. Rozhodování a rozhodovací proces	22
40. Manažerská funkce kontrolování	23
41. Tvůrčí vedení, koučování: žádoucí profil lídra	23
42. Styl řízení (vedení) a jeho klasifikace	24
43. Manažerská funkce vedení lidí	24
44. Základní přístupy a způsoby vedení lidí	24
45. Hlavní principy řízení času	25
46. Plánování cílů a stanovení priorit – verze 1	26
46. Plánování cílů a stanovení priorit – verze 2	26
47. Proces komunikace	26
48. Komunikace v organizaci	28
49. Verbální a nonverbální komunikace v organizaci	28
50. Chyby v komunikaci	29
51. Pojetí a význam personální práce. Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	30
52. Předpoklady realizace MLZ v organizaci. Úkoly řízení lidských zdrojů. Personální činnosti	31
53. Význam personální práce pro organizace veřejné správy. Personální strategie a personální politika	32
54. Analýza pracovních míst (podstata, proces, metody, zdroje informací)	32
55. Vztah analýzy pracovního místa k dalším personálním činnostem	33
56. Podstata, hlavní úkoly a úloha personálního plánování v organizacích veřejné správy	33
57. Stručná charakteristika oblastí personálního plánování a procesu plánování	33
58. Pojetí a úkoly získávání pracovníků, podmínky a zdroje získávání pracovníků. Proces získávání pracovníků	34
59. Pojetí a úkoly výběru pracovníků. Fáze výběru pracovníků	34
60. Metody získávání a výběru pracovníků	35
61. Klíčové problémy výběru pracovníků. Personální pohovor – formy a obsah	36
62. Adaptace (orientace) a stabilizace pracovníků v organizaci	37
63. Orientace pracovníků a úloha manažerů a personálního útvaru	37

64. Proces hodnocení pracovníků. Formy a metody hodnocení.....	38
65. Řízení pracovního výkonu. Sdělování výsledků hodnocení.....	39
66. Problémy a chyby hodnocení pracovníků a způsoby jejich překonávání.....	39
67. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému personální práce. Formy rozvoje pracovních schopností – verze 1	39
67. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému personální práce. Formy rozvoje pracovních schopností – verze 2	40
68. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci – verze 1	40
68. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci – verze 2	40
69. Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště – verze 1	41
69. Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště – verze 2	41
70. Pojetí a úkoly odměňování pracovníků. Faktory mzdového odměňování.....	42
71. Pojetí, význam, definice a klasifikace pracovních vztahů. Charakteristika formálních a neformálních pracovních vztahů	44
72. Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů. Odbory a kolektivní vyjednávání	44
73. Konflikty v pracovních vztazích. Vývojové fáze konfliktu. Řešení konfliktů – verze 1.....	45
74. Teorie motivace. Vývoj motivačních koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů	46
75. Využitelnost poznání struktury neformálních vztahů v organizaci pro vedení lidských zdrojů.....	47

1. Teorie strategického managementu, etapy vývoje strategického řízení

Strategické řízení vyžaduje stálou pozornost jak jeho metodám, přístupu, výzkumu tak i způsobům řešení v různých konkurenčních oblastech. Jde o **dynamický proces**.

Strategie je soubor pravidel pro rozhodování v podmínkách pravděpodobností a neurčitostí. Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost organizace, jaké budou její cíle a jaká politika bude nutná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti organizaci a její blízké i vzdálené okolí, které determinuje její chování (Porter 1960).

Teorie strategického rozhodování.

Analýzy a diagnózy SWOT organizace > formulace strategie. Rozlišení úrovní: TOP, střední, základní. Doporučuje se **metoda BCG** (Boston Consulting Group) - analýza chování organizace, složené z několika podnikatelských jednotek (SBU – Strategic Business Units) – „ladění“ SBU dle výsledků a potřeb trhu ve vztahu na cíle (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé).

Fáze:

- identifikace mise, vize a poslání organizace
- analýza okolí organizace
- formulování strategie
- implementace vytyčené strategie
- evaluace (hodnocení) a kontrola strategie

Etapy Vývoje strategického řízení:

- 1/ klasická škola strategie v šedesátých letech (na základech Taylora, Bati, - Porter)
- 2/procesní přístup v sedmdesátých letech (hlavní je výroba a strategie)
- 3/evoluční přístup v osmdesátých letech (zapomněli jsme na lidi),
- 4/systémový přístup v devadesátých letech (výběr toho nejlepšího z minulých období, nové metody,)
- 5/novodobý výklad strategického managementu

2. Význam strategie v řízení firmy, organizace, resortu a v globálním rozměru. Komparace, vazby a příklady

Strategie – zahrnuje určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů. Obsahuje tedy varianty cest, mapy jak postupovat, jak uskutečnit svoji vizi, úspěš, stát se excelentní firmou, podnikem. Je nutno vytvořit novou tržní mezeru nebo dokonce celý nový trh, i když to nese nemalé riziko. Strategie firmy by s tímto měla počítat a snažit se ho zmenšovat na co nejmenší – optimální míru. Tvůrce strategie (jakékoliv) musí být především vizionářem, který vidí dopředu a dále kreativním pracovníkem, který dokáže transformovat své vize do cílů a postupů jejich dosažení. Dále musí být schopen vytvořit strategii, která bude pružně reagovat na změny v ekonomickém prostředí. Strategie tedy tvoří etapy:

- stanovení poslání (mise) firmy, org. apod.
- rozbor výchozího stavu (silné, slabé stránky firmy, reálná pozice firmy, podnikatelské okolí, příležitosti)
- rozbor zdrojových možností rozvoje a vytváření specifických předností firmy
- stanovení soustavy cílů strategie

S tímto souvisí i **komparace** (= srovnání, přirovnání, komparativní metoda zjišťuje podobnosti a rozdíly mezi určitými jevy, vzorky nebo soubory dat).

Příklad: Inovovat výrobek nebo zavést nový ? Zaměřit se na reklamu nebo snížit cenu ?

3. Metodologie strategického managementu

Teoreticko – metodologické základy strategického managementu

Pochopení podstaty strategického obecně je základní podmínkou tvořivého přístupu k jeho aplikaci v reálných podmínkách života a hospodářské praxe.

Strategický vztah a strategické vazby

Podstata strategie je tak stará, jak starý je sám život. Podmínkou života je boj o přežití. Zatímco dříve vítězil ten, kdo v přímém střetu minimálně 2 subjektů prokázal svoji převahu, dnes vítězí ten, kdo nabízí větší konkurenční výhody, větší konkurenční efekt = **podstata strategického a strategie současnosti**. V civilizované podobě je průběh utkání strategických subjektů (nejméně dvou) regulován souborem pravidel a vítězí ten, který v rámci pravidel prokáže lepší výsledek.

Podstatou strategie a strategického je existence minimálně dvou subjektů, které jsou navzájem v neindiferentním vztahu, který je řešen strategickými přístupy.

Posláním strategie je formulace takového cílového chování strategického subjektu, které řeší vzájemné postavení minimálně dvou subjektů v jejich neindiferentním vztahu.

Podle toho jak je uspořádán cílový strategický vztah v porovnání s výchozí strategickou pozicí jsou potom definovány jednotlivé **typy strategie**.

Strategickým subjektem se může stát pouze a jenom jakýkoli živý objekt.

Vedle neindiferentního vztahu nejméně dvou subjektů existuje vztah indiferentní, který nezakládá naplnění podmínky strategického – mezi dvěma subjekty neexistuje žádný vztah a žádná vazba. Strategii a strategické rovněž nelze definovat existuje-li pouze jeden subjekt. V ekonomii a managementu je to vznik monopolu z koncentrace, ten nevytváří strategii a vytyčování jeho vývojových záměrů je vymezeno jako koncepce. **Koncepce není synonymem strategie – častý omyl.**

Indiferentní vztah – chování jiného strategického subjektu z hlediska záměrů není podstatné a významné (výrobce textilu si nekonkuruje s výrobcem lodí)

Neindiferentní vztah – aktivní interakce mezi nejméně dvěma subjekty.

- *kooperace* (souladné působení subjektů)
- *konkurence* (protikladné působení)
- *neutralizovaná podoba vazby* (v rámci neindiferentního vztahu)

Spojí-li se dva a více subjektů (zvýšení své síly, vlivu a vytvoření převahy nad dalším subjektem) uskutečňují tím **strategii spolupráce**. Ve víceúrovňovém uspořádání lze toto jednání vymežit jako **taktiku**. Třetí podobou vazby v rámci neindiferentního vzatu vymezujeme **neutralizaci vazby**, uzavírání „**paktu o neútočení**“

4. Strategické plánování, zvláštnosti v bezpečnostním managementu

Strategické plánování je systematický způsob, jak uskutečňovat změny, jak realizovat záměry a vytvářet v celé společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší, a nejen ekonomickou budoucnost. Jde o soubor postupných a zcela konkrétních kroků. Strategické postupy jsou připravovány v dostatečném časovém prostoru a jejich náročnost je dána tím, že je třeba, aby byly správné a odpovídající dané situaci.

Strategické plány stanovují zásadní cíle, identifikují přelomové kroky a na jejich zpracování je dostatek času, musí být odborně propracované. Zásadní cíle jsou dále rozpracovávány v taktických plánech, kde je navrženo místně specifické překonání přelomových úseků. Je zde řešené konkrétní území, disponibilní SaP a možnosti veřejné správy. Taktické plány nesmí být v rozporu se strategickými cíli – musí být odborně propracované a realizované v rozmezí daném strategií řízení území.

Po strategické linii je krizové plánování jedním z nezbytných nástrojů řízení pro zajištění bezpečnosti území. Cílem je nezvyšovat rizikovost území, omezit vznik krizových situací, zajistit tvorbu a připravenost zdrojů sil a prostředků pro řešení, vytvořit organizační a rozhodovací předpoklady pro plnění úkolů krizového řízení.

Pro oblast krizového řízení je základním výchozím dokumentem Bezpečnostní strategie České republiky. Tato strategie se dále rozpracovává do dílčích strategických plánů a koncepcí – Vojenská strategie ČR, Koncepce zahraniční politiky, Strategie prosazování bezpečnostních zájmů ČR, Bezpečnostní systém ČR, **Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2013 s výhledem do roku 2020, Koncepce civilního nouzového plánování v ČR (CNP).**

zvláštnosti v bezpečnostním managementu

Strategií v oblasti řízení bezpečnosti je volba z variant uspořádaného souboru rozhodnutí. Tento soubor rozhodnutí je jiný za normálního stavu, jiný při dopadech živelní či jiné pohromy a jiný za krize. Tomu musí být odpovídat i zpracování plánovací dokumentace.

Strategie řízení hospodářského podniku rozlišuje různé druhy strategií: strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje výroby, diversifikační strategie atd.

Cílem strategické řízení resp. plánování **v bezpečnostním managementu** je udržení resp. zvýšení bezpečnosti území.

Společným je tedy snaha o efektivitu, **Rozdílným je** u bezpečnostního managementu - bezpečnost patří mezi veřejné zájmy, u hospodářského podniku: cílem je vytváření zisku podniku – není veřejným zájmem.

5. Informační podpora strategického managementu, informační management ve vrcholovém řízení změn.

Informační proces přímo podmiňuje existenci jakéhokoli řízení tím, že bez informací nelze provádět žádná rozhodnutí. (Viz DASHER project). Každá úroveň řízení vyžaduje jiný druh informací. S vyšší úrovní řízení se zvyšuje neurčitost v tom, co od systému požadují. Naopak toho, co z informačního systému obdržíme, je pak díky výběru a seskupování dat daleko méně.

Informační podpora strategického managementu je v nejvyšší úrovni strategického řízení a strategický informační systém pomocí informační technologie pak pomáhá dosáhnout strategických cílů.

Dělení dle jednotlivých úrovní řízení a příslušných typů informačních systémů:

1) operativní řízení – využívají se zde tzv. *Transakční systémy (TPS)*. Jedná se o dávkové systémy pro zefektivnění agendových úloh (např. mezd, faktur, inventarizací, on-line zpracování transakce objednávek zboží např. pracovníkem obch. odd.)

2) taktické řízení – využívají se zde Informační systémy pro řízení (MIS). Např. účetní a ekonomické systémy, v nichž si uživatelé vyhledávají potřebné informace. Výstupem mohou být periodické výstupy ve formě různých sumarizací, modelových skupin dat a výběrů informací (reportů). Lze sem zařadit i Systémy pro podporu rozhodování (DSS). Jde o počítačovou podporu metod rozhodovací analýzy a operační systémové analýzy. Provádí různé analýzy dat bez potřeby složitého ovládání. Nutnost znalosti používané metody. Výhoda grafického zobrazování a prezentace.

3) strategické řízení – využívají se zde **Systémy pro podporu vrcholového řízení (EIS)**. Využívá je hlavně vrcholové vedení organizace. To chce znát více informací z okolí organizace (např. technické inovace, trh, banka, politická situace, konkurence apod.). Tyto systémy umožňují přístup k externím datům, ale i na systémy uvnitř firmy, organizace. (DASHER). EIS ze základních dat operativního charakteru **vytvářejí přísně strukturovaná a vysoce seskupená data s vysokou vypovídací hodnotou**. EIS vytváří také **nové pohledy na data**, řadí je do **nových souvislostí**, **vyhledávají zákonitosti** (trendové charakteristiky), **indikují odchylky klíčových ukazatelů** od plánovaných hodnot, **pracují s historií a předvídáním vývoje**.

Výhoda: jednoduché ovládání (intuitivní), přehledná prezentace dat (grafy, tabulky).

Funkce EIS:

- plánování v dlouhodobém horizontu	- příprava inovačních akcí
- ekonomická analýza celkového hospodaření firmy	- formulace strategických projektů metodami projektového řízení
- hodnocení podnikatelských záměrů	- podpora specifikace marketingové strategie firmy

EIS mohou být také rozšířeny o prostředky modelování a simulace nebo expertní systémy.

Využití umělé inteligence jsou na principu neuronových sítí a mají rys inteligentního chování vůči manažerům.

Strategické informační systémy - prostředky na podporu konkurenceschopné strategie a **spojují výstupy z informačního systému přímo s podnikáním, řízením organizace**.

6. Strategie a metody řízení rozvoje informačních a komunikačních technologií k získání konkurenčních výhod

Informační technologie (IT, ICT = SW + HW) - technologie určená pro sběr, zpracování, řízení, kontrolu, zobrazení, vyhledávání a využívání dat a informací, zahrnující automatizaci těchto procesů.

Komunikační technologie - technologie umožňující vzájemnou interakci mezi dvěma prvky k zajištění komunikace.

Informační a komunikační technologie - technologie umožňující zpracování, uchovávání a přenos dat a informací. Slouží jako podpora pro rozhodování managementu.

Strategie řízení rozvoje lze z časového hlediska rozdělit na:

- dlouhodobé (nad 5 let)
- střednědobé (cca do 5 let)
- krátkodobé (cca do 1 roku)

U informačních a komunikačních technologií se uživatelské firmy pohybují v krátkodobé nebo max. střednědobé oblasti, vývojové firmy se pohybují spíše v dlouhodobém horizontu (spíše jen Mrkvošrot = monopol).

7. Týmová spolupráce a strategické myšlení

Pojem týmu = za tým je obvykle považována malá pracovní skupina složená z pracovníků různých oborů, profesí nebo specializací, jejichž úkolem je komplexně analyzovat a vyřešit složitý problém vyžadující konfrontaci znalostí a zkušeností a souhrn činností členů skupiny.

Kooperace, spolupráce = znamená společné jednání různých osob ve skupině v zájmu společného cíle. Členové skupiny jsou přitom schopni se sjednotit:

- ve smyslu vytyčeného cíle
- ve smyslu cesty, která vede k řešení

Charakteristické vlastnosti týmu :

- ovzduší neformálnosti a všeobecné (vzájemné) informovanosti
- pocit sounáležitosti
- skutečný tým je demokratický
- zájem o sebezdokonalování

Základní pravidla a formy týmové spolupráce:

Od cílů, rolí, kompetencí přes sounáležitost k odbornosti, odměňování, dílčímu plánování a efektivitě.

Strategické myšlení - Schopnost strategického myšlení není člověku vrozená, ale buduje se na základě specifických zkušeností. Všeobecně je strategické myšlení považováno za důležitou podmínku úspěchu organizace. Schopnost top

manažerů strategicky myslet je podle některých názorů klíčovou kompetencí firmy. Specifikou je manažerská aktivita, jejímž cílem je najít nové nápadité strategie, které mohou změnit pravidla, podle nichž probíhá soutěžení na trhu, a které předvídají možnou novou budoucnost. Skutečné strategické myšlení musí navíc splňovat další podmínky. Musí být koncepční, systémově orientované, navazující (tj. musí provazovat budoucnost s minulostí) a musí být zasazeno do časového rámce.

Deset užitečných zkušeností : VZDĚLÁVÁNÍ. VŠEOBECNÁ PRACOVNÍ ZKUŠENOST. NÁSTUP DO FUNKCE CEO. POMOC RÁDCE. KRITICKÁ SPOLUPRÁCE S KLÍČOVÝM KOLEGOU. MONITORING VÝSLEDKŮ, BENCHMARKING. ÚČAST NA STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ. ŘÍZENÍ KLÍČOVÝCH ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ. ŘEŠENÍ EXISTENČNÍCH PROBLÉMŮ ORGANIZACE. ZPROSTŘEDKOVANÉ ZKUŠENOSTI.

Jednotlivé zkušenosti trvají přes rok i víc. Pro firmy, které pro své manažery připravují tréninkové programy, je důležité, aby měli možnost získat potřebné zkušenosti. Za pozornost stojí rozpor mezi malým významem, jaký účastníci výzkumu přikládají formálnímu vzdělání, a váhou, jakou mají různé postgraduální výukové programy v životopisech. Je proto důležité ptát se nejenom na samotnou účast v těchto programech, ale také na konkrétní zkušenosti. A také je třeba přestat opomíjet zkušenosti, získávané všemi ostatními způsoby, například účastí na zmíněném strategickém plánování a benchmarkingu.

8. Budování informační společnosti, vnější prostředí veřejné správy

Informatizace VS – modernizace a racionalizace VS pomocí moderních postupů a technologií, včetně podpory koncepční činnosti správy řízení veřejných služeb a usnadnění rozhodovacích procesů ve veřejné správě. (Uvést pár poznámek ke komunikační síti veřejné správy – Finsko, síti ISKŘ, autonomních sítí MF, MPSV, MV, MO).

Cíl:

- umožnit veřejnosti – občanům (a firmám) vyřídit svoje záležitosti na jednom místě a to buď na libovolném orgánu veřejné správy nebo pomocí dálkové přístupu (internet)
- veřejné informace se musí stát univerzálně dostupnými pro občany z domovů, úřadů, podniků i z veřejných míst (CzechPoint)
- stejná data budou do systému zadávána jen jednou a jak občané tak VS je bude moci využít

Tento cíl klade požadavky na: legislativu, úroveň kvalifikace úředníků st.správy, technické komplexní informační vybavení úřadů, rychlá a flexibilní dostupnost informací, celková transformace vnitřních i vnějších vztahů VS

Předpoklad a podmínky : informační systémy veřejné správy (ISVS) usnadní a zlepší rozhodovací procesy a vytvoří účinnější propojení mezi jednotlivými částmi jak na centrální tak i na lokální úrovni, vybudování soustav ON-LINE služeb E-Government (elektronická státní správa) mělo by přinést odstranění byrokracie a přiblížit stát občanům, rychlejší a efektivnější komunikaci, celkové zkvalitnění veřejné správy. **Nutná podmínka pro tyto elektronické služby je zabezpečení (obecně).** www.epusa.cz (elektronický portál územních samospráv), www.portal.gov.cz – portál VS ČR, www.czechpoint.cz – český podací informační národní terminál, www.justice.cz – rejstříky podnikatelských subjektů, soudních znalců atd.

9. Vize a mise

Formulování podnikové vize, mise, cíle - Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti a ne jen k pasivnímu sledování. Musí jim umožnit sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti.

Vize organizace - Mnoho firem a organizací potřebuje vizi, ale jen velmi málo z nich vizi má. Kromě toho, některé podniky si myslí, že vizi mají, ale ve skutečnosti tomu tak není. Organizace, jež chtějí nalézt řešení problémů, se kterými se potýkají, a přizpůsobit se potřebným změnám, potřebují jasnou vizi. Prvním krokem je identifikace bariér a formulace kroků potřebných k jejich odstranění. Zvolené řešení nebude nikdy pro každou bariéru stejné, neboť vždy existuje více alternativ, kterými se dají jednotlivé bariéry odstranit. V případě velkých změn u obchodních aktivit, bude úspěch nebo neúspěch záviset na efektivnosti a síle vize.

Bariéry vize - V některých případech je obtížné stanovit vizi, např. kvůli: **Zainteresovanosti na interních procesech** společnosti – často je vhodnější nezávislý pohled externího konzultanta, **touze** chtít provést změny (za každou cenu), **Neuvědomování si potřeby** stanovení vize a strategického plánu (schopnost vědět, jestli organizace potřebuje vizi), **Nedostatečně kladenému důrazu** na provedení potřebných změn či neschopnosti provést potřebné změny, **Nedostatečné znalosti** oborového prostředí.

Mise organizace - je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotné“ vize. Vize jsou také někdy nazývány etickými hodnotami podniku, podle kterých společnost usměrňuje své obchodní aktivity. Jedná se však o misi společnosti. Mise se zabývá současnými aktivitami firmy (současný produkt a servis; které potřeby zákazníků uspokojuje; technologické a obchodní schopnosti firmy). Což můžeme shrnout do otázky, kdo jsme a co děláme? Mise navíc obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž také slouží ke stimulaci pracovníků.

10. Metoda SWOT a její použití v praxi řízení

Jde o velmi využívanou formu analýzy před realizací jakékoliv závažného rozhodnutí, při změně v organizaci, nebo při strategickém plánování.

Název analýzy tvoří její jednotlivé části složené do akronymu anglických slov:

Strength	- silné stránky organizace
Weakness	- slabé stránky, nedostatky organizace
Opportunities	- příležitosti, které organizace má
Threats	- hrozby, existující ve vnějším prostředí

Analýza SWOT je technikou poznání určité organizace včetně hodnocení vnitřních i vnějších možností jejího budoucího uplatnění. Pomáhá při hodnocení současné situace a slouží jako podklad pro *strategické plánování*, kdy si management musí odpovědět na 3 základní otázky:

- Co a pro koho budeme dělat?
- Jakých cílů chceme dosáhnout ?
- Jak naši činnosti zorganizujeme, abychom těchto cílů dosáhli?



11. Stochastické rozhodování

Vybrané metody operačního výzkumu

Stochastické modely

- Teorie hromadné obsluhy (THO)
- Modely obnovy
- Modely zásob

Vymezené místo v operačním výzkumu má **teorie hromadné obsluhy (teorie front)**. Řeší se s ní problémy z oblasti provozu spojovacích sítí, dopravy, zdravotnických zařízení, opravárenských zařízení, výrobních linek apod. V těchto úlohách jde vždy o nějaký systém schopný obsloužit určitý počet „zákazníků“, přičemž jak doba vstupu do systému, tak i doba „obsluhy“ mají náhodný charakter. Řešení záleží v úpravě relace mezi intenzitou vstupu a kapacitou systému tak, aby nahromadění prvků před vstupem do systému nepřekročilo určitý limit.

Další metodou vhodnou k řešení úloh je tak zvaná **teorie obnovy**, která se zabývá problematikou optimalizace obnovy a oprav technických systémů. Tato metoda umožňuje analyzovat havarijnost, riziko a podobné faktory.

Hlavní kriteria matematických modelů je determinovanost prvků a vazeb. Podle ní je dělíme na deterministické a stochastické. Deterministické vztahy mají povahu zákonitosti, jež za dodržovaných předpokladů vždy platí, jinými slovy stejné příčiny mají vždy stejné následky. Při analýze procesů, kde prvkem je člověk, skupina lidí nebo společnost vůbec však veškeré zákonitosti platí pouze s jistým stupněm pravděpodobnosti, neboť do každého reálného procesu vstupuje prvek náhodnosti. Takové modely se nazývají stochastické nebo též pravděpodobnostní.

Při modelování se používá tzv. kybernetický přístup, při kterém je modelovaný systém chápán jako „černá skříňka“, která transformuje určité vstupy (podněty, příčiny) na výstupy (reakce, důsledky). V analytické činnosti bývá středem zájmu hledání závislosti, vztahů, příčin a důsledků. S těmito pojmy se setkáváme často v běžném životě, ale i při řešení otázek jakéhokoliv vědního oboru, sociologii a kriminalistiku nevymýjáme.

Stochasmus je nauka o pravděpodobnosti. Stochastické rozhodování patří do manažerských kvantitativních metod.

Stochastické rozhodování je rozhodování za nejistoty nebo tzv. fuzzy (mlhové) rozhodování. (Pojem fuzzy logika se používá tam kde nejsou dané jednoznačné hranice jako je logická nula nebo logická jednička je to zkrátka jednou tak podruhé jinak. Odvodil jsem si z toho, že stochastické rozhodování je pro náš obor důležité právě proto, že krize se řeší obvykle za nejistoty - bez znalosti všech okolností. Tam kde známe všechny okolnosti a možnosti je to pak rozhodování deterministické (vše je determinované (dané) dopředu). Například technologické operace atd.

12. Prognózování v manažerských funkcích, charakteristika základních prognostických metod

Prognóza - kvalifikovaná výpověď vztahující se k neznámé (zpravidla budoucí) události s relativně vysokým stupněm pravděpodobnosti.

Uplatnění prognostických metod a postupů v řízení a zejména v rozhodování je v současné době, která je charakteristická vysokou četností změn, zcela nezbytné. Budoucí vývoj bude vlastně kontrolou našeho současného rozhodování (budoucí vývoj závisí na tom, jak se dnes rozhodneme).

Prognostické metody se člení do dvou skupin:

A. metody subjektivní, odhadové

B. metody objektivní, racionální, matematické

Do první skupiny patří:

- metoda **Delphi**, nazvaná podle delfské věštiny, spočívající v dotazníkovém šetření a vyvození závěrů
- metoda **analogická**, spočívající v hledání podobných, analogické situací a jejich tvůrčí aplikace na danou situaci
- metoda **expertní**, setkání odborníků a řízená diskuze spojená se snahou najít optimální řešení. Známá jako Brainstorming, Gordonova metoda
- **Seznam vlastností** – technika spočívající v sestavení hlavních vlastností existujícího výrobku a jejich následnou modifikaci s cílem zdokonalit výrobek.
- **Morfologická analýza** – (morfologie = nauka o tvarových podobách), metoda spočívající v identifikaci strukturálních veličin a zkoumání jejich vzájemných vztahů a vazeb a hledání vazeb jiných, lepších.
- **Brainstorming** – je to metoda určena ke stimulaci skupinového, tvůrčího myšlení.
- **Synektika** – je to technika tvůrčího myšlení známá jako Gordonova metoda, obdoba BSTMNGu s variantami předem.

Druhá skupina zahrnuje: metody založené na matematickém modelování, vyrovnávání časových řad a jejich predikci, informačně komunikačních technologiích a systémovém přístupu. Vycházejí z časových řad, které vyrovnávají nejčastěji metodou nejmenších čtverců, vyjadřují jejich průběh analytickou funkcí (přímku, parabolou, hyperbolou, „S“ křivkou), která umožní pohled do budoucna. Jsou k dispozici také softwarové produkty v podobě modelů pro PC, které stačí naplnit daty a získat budoucí odhad. U prognostických postupů se často využívá hypotetických řad, což jsou časové řady opravené o poznané jevy, které deformují jejich průběh a nevystihují přesně průběh daného jevu.

13. Optimalizace strategického rozhodování, fáze rozhodovacího procesu.

Optimalizace strategického rozhodování - Stěžejní problém managementu již nespočívá v tom, jak nové informace získat, ale jak se zorientovat v těch stávajících. Často se můžeme setkat se situacemi, kdy je prezentován rozsáhlý, informacemi překypující výzkum, ale jeho adresáti nejsou s to všechna důležitá data vstřebat, vytěžit a optimálně rozhodnout o směru svého dalšího postupu (obdobně jako učít se na tuto státnici). Integrovat přehrší údajů, grafů, testů a tabulek do jednoduššího obrazu výsledků je téměř nemožné, a tak si nakonec selektivně zapamatujeme jen to, co odpovídá našim původním očekáváním.

Fáze rozhodovacího procesu:

a) Objevení problému – jeho identifikace . Problémy jsou důsledkem nesouladu mezi cílovým vztahem a aktuální realitou v řízené organizaci. Důležitá je **včasná** identifikace – pozdní objevení = negativní důsledky

b) Analýza problému a formulace cíle - představuje podrobné a přesné **poznání** řešené problematiky po stránce

1. obsahové – co a za jakých podmínek a předpokladů je třeba řešit.

2. metodické – jak je třeba zpracovat informace k rozhodování

c) Tvorba variant - jedná se o rozpoznání cest, které vedou k řešení formulovaného problému. Nejde o stanovení všech variant, ale o **varianty účelné a realizovatelné** (kompromis), tzv. **přípustné varianty** (zdroje, legislativa, čas, atd.)

d) Hodnocení a výběr variant - Formulace kritérií hodnocení : kvantitativní (čas, náklady, zisk) a kvalitativní (neměřitelné faktory, kvalita prac. vztahů, riziko) = prakticky jde o **nákladově nejméně náročný způsob jak dosáhnout cíle**.

Výsledkem hodnocení variant je **určení optimální varianty**.

e) Realizace zvolené varianty - Navazují další řídicí činnosti - motivace realizátorů, koordinace realizace, atd.

14. Rozhodovací metody operačního výzkumu.

Co je operační výzkum (operační analýza) - Operační výzkum jako samostatná disciplína se začal vyvíjet po druhé světové válce, kdy byl zaměřen na řízení vojenských operací. Je to **souhrn metod a technik**, zejména matematických, **které usnadňují rozhodování** ve složitých hospodářských, organizačních a dalších problémech, předpokládajících variantní řešení. Dnešní metody operačního výzkumu přebírají principy metod z mnoha jiných oborů, a proto je k jejich praktickému využívání zapotřebí vždy kolektiv odborníků. **Operační výzkum je teorie rozhodování. Tato teorie určuje obecné zákonitosti procesů přijetí rozhodnutí v četných oblastech praxe, skýtá obecné metody výzkumu a hledání optimálních řešení velkého okruhu praktických úkolů.**

Definice operačního výzkumu - Operační výzkum určuje a analyticky popisuje zákonitosti v různých rozhodovacích procesech a umožňuje tak kvantitativně zdůvodnit rozhodnutí nebo na základě těchto zákonitostí navrhnout jeho přijetí.

- Exaktní metody v rozhodování

- Základní klasifikace rozhodovacích problémů
 - Vývojové diagramy
 - Rozhodovací tabulky – zásady sestavení a požadavky
 - Využití vývojových diagramů a rozhodovacích tabulek v praxi policie
 - Základní rozhodovací matice
 - Využití exaktních metod rozhodování v policejní práci
- Rozhodování v podmínkách neurčitosti
- Podmínky pro sestavení matice
 - Hodnocení rozhodovací matice
 - Kritérium maximin (minimax)
 - Rozhodování v podmínkách nejistoty (rizika)
 - Rozhodovací stromy

Optimalizační metody - Vhodnou a dosti používanou metodou operačního výzkumu je lineární programování. Je to v podstatě způsob hledání kombinace vzájemně lineárně závislých činností, která je z množiny možných řešení nejlepší. Lineárním programováním se řeší tak zvané alokační problémy, z nichž pro praxi má zvláštní význam problém dopravní, jenž záleží v optimalizaci provozu při daných kapacitách a požadavcích.

15. Informační systém a strategické řízení

Informační systémy /IS/ pomáhají organizaci zpracovávat všechna data /mzdovou agendu, účetnictví, soupis majetku, informace o zaměstnancích/ do užitečných a úplných zpráv. Cíle: vyhovět požadavkům managementu firmy při zpracování informací.

Informační systém řízení /ISŘ/ - instalace interních administrativních podpůrných systémů zahrnuje generování správné strategické informace včas a když je třeba, vytvoření politiky a procedury umožňující implementaci strategie, vytvoření harmonie mezi strategií a ostatními interními způsoby práce a zavedení interní kontroly, aby se organizace neodchýlila od svého strategického cíle. **POZOR – ISŘ nejsou jen počítače, ale komplex vč. podpůrných činností !**

Druhy ISŘ

Informační systém **vrcholového vedení** - **Executive Information System – EIS** – na vysoké úrovni aplikovatelný systém, který se zaměřuje spíše na informace než data - sledovat trendy a získat přehled o současných aktivitách a současně monitorovat a kontrolovat operativní úrovně. (viz DASHER)

Systém podpory rozhodování - **Decision Support System – DSS** – pomáhá vrcholovým man. při analýze zpráv ze dvou nižších úrovní man. a z vnějšího okolí společnosti. Může být používán i lidmi, kteří nejsou specialisty ve VT. DSS je používán k analýze neočekávaných problémů a sjednocuje tok informací a rozhodovacích aktivit. Poskytuje specifické výhody pro man. na všech úrovních org., umožňuje získat, manipulovat a zobrazit informace z integrované databáze tak, aby mohli udělat specifická rozhodnutí.

Operativní nebo transakční systém – **Transactions Processing System – TPS** – podporuje každodenní operativní aktivity, je obvykle první a nejdůležitější objektivní IS. Soustředí se na operativní úrovně a zabývá se daty z vnitřních zdrojů. Zahrnuje podrobné zprávy o probíhajících a budoucích aktivitách firmy. Obvykle funguje pouze v jedné funkční oblasti, např. v účtárně. Automatizuje rutinní nebo každodenní transakce.

16. Kontrola a evaluace (hodnocení) strategie.

Kontrola je procesem, který se snaží zajistit, aby uskutečněné **aktivity byly v souladu s očekáváním**. Představuje zpětnou vazbu, která informuje manažera o průběhu řízeného procesu, o případných pozitivních i negativních odchylkách. **Kontrola je efektivní, pokud jsou dosažena očekávání nebo cíle organizace.**

Důležité je, aby kontrolu prováděli odborníci a to buď interní nebo externí – poměr výkon / cena.

Kontrolní systémy jsou v každé firmě jedinečné, ale lze v nich nalézt podobné prvky. Kontrola může mít tyto formy:

- Hodnocení vstupů, procesů nebo chování lidí.
- Hodnocení celkových výsledků nebo jen specifických činností.
- Zabývat se evaluací výkonnosti organizace nebo její části.
- Hodnocení výkonnosti každodenních operativních aktivit.

Proč by se měla provádět evaluace strategie – nové vývojové trendy, jiné vstupy, situace na trhu, konkurence, dynamika interního prostředí, dynamika změn vnějšího prostředí.

Měření výkonnosti organizace - posouzení výkonu organizace aktiva, prodej, produktivita, ziskovost a návratnost investic (rozlišení - /celkovost, SBU/, typ - /proces, lidé, strategie, dílčí plány a úkoly/ apod.)

Kvalitativní kritéria evaluace - Velkou roli hrají finanční ukazatele.

Překážky evaluace strategie a kontroly – složitost organizace, sabotáž, chybovost dat

Pozn.: Lze zmínit fci odboru Interního auditu a supervize u MV ČR a funkce kontrolních oddělení.

17. Osobní strategie kariérního růstu

Pracovní kariéra - sled pracovních míst, funkcí a rolí, které člověk v průběhu života vystřídá. Je výsledkem příležitostí, které se člověku naskytou a výsledkem úsilí člověka, který se využití příležitostí věnuje. U každého je jiná.

Plánovitá kariéra – úspěšní lidé si stanovují cíle a dosahují jich. Rozvoj kariéry každého jednotlivce je důležité nejen pro zaměstnance ale i organizaci.

Rozvoj kariéry – jde o proces, jehož složkami jsou:

- plánování kariéry (jednotlivci definují své kariérové cíle),
- řízení kariéry (organizace orientuje a rozvíjí zaměstnance, aby jejich počet odpovídal jejím budoucím požadavkům)

Rozlišují se dva aspekty, které se vyvíjí, mění se a mohou kariéru ovlivnit:

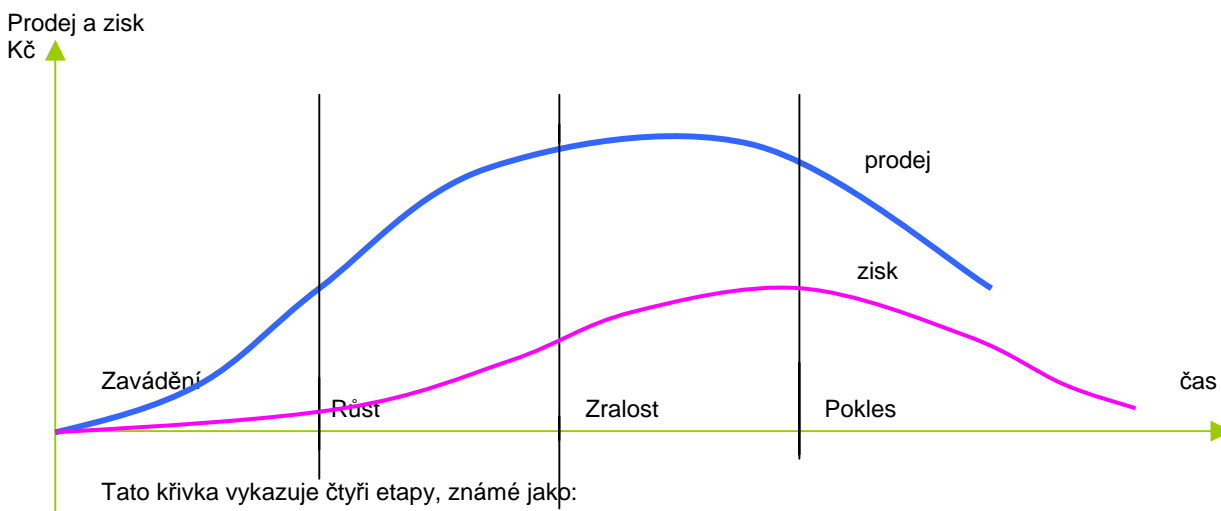
1. **zaměření kariéry** – je výrazem preferencí, které jednotlivý zaměstnanec v zaměstnání a životě preferuje. Vyjadřují orientaci člověka často před tím než začne pracovat. Mění se. Hlavní typy zaměření kariéry:
 - a) manažerské – lidi do vedoucích a řídicích funkcí
 - b) technické – odborné činnosti, lidi, kteří nechtějí vykonávat řídicí funkce
 - c) autonomní – samostatné podnikání, nechtějí být podřízenými
 - d) tvůrčí – vytváření vlastních originálních děl, umělci ...
 - e) stabilita a jistota zaměstnání – ovlivněno bydlištěm a rodinnými poměry
2. **stupeň kariéry** – fáze osobního rozvoje pracovníka, které prochází během pracovního a profesního života
 - a) příprava – ujasnění zájmů, poznávání a hledání příležitostí; období vzdělávání (16-25)
 - b) rozvoj – začíná přijetím do zaměstnání, orientací v prostředí a budováním pozice (20-35)
 - c) vrchol – pracovník se stává důležitým členem organizace, vykonává důležité a odpovědné úkoly, často se uvažuje o jeho zaměření a změně (35-55) – *něco jako já*
 - d) útlum – méně úkolů, menší odpovědnost, závisí to na jeho úsilí, ochotě a chování v práci (50-75)

Každý pracovník nemůže být manažerem nebo top manažerem. Na určité úrovni dojde k zastavení kariérového růstu. Důležité je systematické a nepřetržité zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Je nutné se jí věnovat, chceme-li, aby zaměstnanec pracoval dle potřeb organizace. Zaměstnavatelé to chápou jako investici strategickou (ale ne všude). Udrží tím konkurenceschopnost podniku. Nutnost propojit tuto činnost s ostatními personálními činnostmi jako plánování počtu a struktury zaměstnanců.

18. PLC – životní cyklus produktu

Je běžné, že firma v průběhu života výrobku několikrát přepracuje svoji managerskou strategii. Důvodem není jenom vliv změn ekonomických podmínek a nové výpady konkurence, ale i vliv postupných změn zájmů a požadavků zákazníků.

Životní cyklus výrobku (PLC – The **Product Life Cycle**). Je významný marketingový pojem, ale marketingové myšlení by mělo začít u poptávky potřeby, pak technologie a teprve pak u výrobku. Životní cyklus většiny výrobků spotřebního charakteru vykazuje průběh křivky typu „S“



Zavádění - období pomalého růstu prodeje po zavedení výrobku na trh. V tomto období není zpravidla ještě dosahováno zisku, případně je dosahováno ztrát, vzhledem k vysokým nákladům spojeným se zaváděním výrobku na trh.

- **Strategie rychlého sbírání** – představuje uvedení výrobku na trh s vysokou cenou a s vysokými náklady na propagaci. Firma stanoví vysokou cenu proto, aby získala co největší zisk z každého výrobku.
- **Strategie pomalého sbírání** – uvedení na trh s vysokou cenou, ale malou propagací, která sníží marketingové výdaje. Použití této kombinace dává naději „sebrat“ velký zisk z celého trhu.
- **Strategie rychlého pronikání** – znamená uvedení výrobku s nízkou cenou a s vysokými náklady na jeho propagaci. Může umožnit rychlé pronikání trhu a získání největšího tržního podílu.

- **Strategie pomalého podnikání** – znamená uvedení výrobku s nízkou cenou a malou propagací. Nízká cena výrobku povzbuzuje jeho rychlou adaptaci. Nízké náklady na propagaci zvyšují čistý zisk. Firma je přesvědčena, že poptávka je mnohem výrazněji ovlivněna cenou než propagací.

Růst – období rychlé adaptace výrobku na trhu a významného růstu zisku. Růst může být zpočátku výrazně progresivní, později degresivní. V průběhu této etapy používají firmy několik strategií, aby co nejdéle udržely prudký růst trhu: Firma zvyšuje kvalitu nového výrobku, přidává mu další vlastnosti a zdokonaluje jeho styl, rozšiřuje sortiment o další provedení výrobku a nové příslušenství, nové tržní segmenty, nové distribuční kanály, přechod reklamy, informující o existenci výrobku k reklamě, přesvědčující o vhodnosti koupě, snížení ceny, aby přitáhla další zákazníky citlivé na ceny.

Zralost – v určitém okamžiku tempo růstu prodeje začne klesat a výrobek vstoupí do nejvýznamnější etapy, do etapy relativní zralosti. Období je typické poklesem růstu prodeje a jeho stagnací, vzhledem k dosažení úrovně nasycení trhu v důsledku přijetí výrobku většinou potenciálních zákazníků. Zisk je zpravidla stabilní nebo mírně klesá v důsledku zvýšených marketingových výdajů na obranu proti konkurenci. V této nejvýznamnější fázi životnosti výrobku by měli dobří obchodníci systematicky a pečlivě zvažovat: - strategie trhu, - modifikace výrobku, - modifikace marketingového mixu.

Modifikace trhu - Firma se může pokusit o rozšíření trhu využitím dvou faktorů, které umožňují zvýšení prodejního objemu: $\text{Objem} = \text{počet uživatelů značky} \times \text{míra užití uživatele}$
Počet uživatelů značky může firma zvýšit třemi způsoby: -přeměnit neuživitele – pokusit se přilákat stávající neuživitele výrobku, -vstup na nové tržní segmenty (geografické nebo demografické atd.), -získání zákazníků od konkurence.

Modifikace marketingového mixu - Výrobní manažéři se mohou pokusit o podnícení prodeje pomocí modifikace jednoho nebo několika faktorů marketingového mixu při hledání možností jak stimulovat prodej výrobků v etapě zralosti: ceny – může snížení cen přilákat nové zájemce, distribuce – existuje možnost zavést výrobek do nového typu distribuční sítě, reklama – je vhodné zvýšit nebo změnit nebo jinak načasovat reklamu (umění), prodejní propagace (prachy a umění) – mělo by se zavést poskytování slev, nových záruk (KIA), osobní prodej (cigára) – zvýšit počet nebo kvalitu prodavačů (těžko), změnit jejich motivaci, služby – může firma urychlit dodávky, může zvětšit rozsah úvěru (prachy a čas !)

Pokles - období, kdy potřeba výrobku klesá, zisk se zmenšuje k nule a firma musí přemýšlet o náhradě novým výrobkem. Pokles prodeje má několik příčin: - technologický pokrok, - přesun zákaznických zájmů, - zvýšení domácí či zahraniční konkurence

Důležitou roli hrají informace a průmyslová špionáž (např. uvést příklad SCC)

19. Metody SPACE, PEST, VRIO, BSC

Zavádění systémů řízení kvality předpokládá použití analytických metod a postupů k identifikaci problémů, jejichž řešení povede ke zkvalitnění činnosti organizace. Pojem kvalita se zavádí na veškeré činnosti organizace, nejnáročnější je pojem kvality jako vyjádření něčeho vynikajícího (excellence).

Pro identifikaci problémů jejichž řešení povede k excelenci se doporučuje uplatnění analytických metod:

Na základech M. E. Portera uvádí literatura managementu firem, kromě nástrojů ke zvyšování konkurenceschopnosti jako SWOT, Benchmarking, BCG a Ansoffův model, také metodu **SPACE**, kde se porovnává **finanční síla a konkurenční výhoda firmy ve vztahu na atraktivnost prostředí a jeho stabilitu**. Jedná se o analýzu a hledání řešení v dynamických systémech. Wikipedia, ve svém příkladu uvádí, že se jedná o deterministickou metodu, (založenou na počítačové inteligenci) pro podporu týmové práce. Uvádí tři základní možnosti a podmínky použití v týmové spolupráci:

- 1) Ti, kdo jsou zodpovědní za formování týmů, by měli vědět, co mají k dispozici a efektivně nástroje využívat,
- 2) Asistentům týmu pomoci identifikovat strukturu a rozlečnit informace, které jsou k dispozici pro jejich efektivní činnost,
- 3) Pomocným týmům pomoci zmapovat organizace navzájem (podnikatelské jednotky a činnost "spojovatelů" - pozn. překl.) z hlediska jejich organizace a činností, jenž by mohly mít vliv na spolupráci.

SPACE bych shrnul mnemotechnickou pomůckou překladu slova jako „**Hledání místa na trhu**“

Výše uvedené je příkladem použití SPACE analýzy ve formě nástrojů týmové spolupráce. Více naleznete v konkrétním řešení projektu [DASHER](#).

PEST analysis – analýza politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů prostředí (Political, Economical, Social and Technological parameters)

VRIO analýza je akronym čtyř otázek pro hodnocení zdrojů nebo schopnosti určit konkurenční výhodu.

V – value, hodnota, je organizace schopná využít příležitost nebo neutralizovat externí ohrožení

R – rarity, vzácnost, rarita, má organizace řízení zdrojů ve svých rukou

I – imitability, napodobitelnost, je organizace schopná napodobit jiné zdroje a realizovat duplikáty, využít benchmarkingu ke srovnávání

O – organisation, organizace, je správně organizovaná a schopná optimálně využít disponibilní zdroje a možnosti

BSC – Balanced ScoreCard, systém pro měření výkonnosti organizace, který se používá rovněž pro strategické řízení a hodnocení komunikace lidí v organizaci. Nástroj který semkne lidi v organizaci ke společnému cíli, kterým je realizace vize a

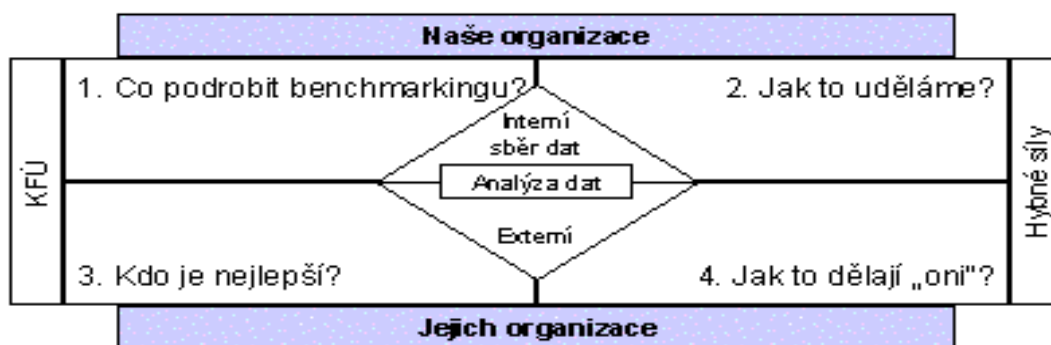
firemní strategie. Využívá čtyři základní perspektivy: mise, hodnoty, vize a strategie a používá tři disciplíny: operational excellence, produkt leadership, customer intimacy (důvěrnost, intimita)

20. Benchmarking a jeho význam ve strategickém managementu

Benchmarking patří mezi analytické nástroje řízení organizací. Spočívá ve srovnávání, porovnávání, hledání odlišností u výrobků, technologických postupů, materiálů, způsobů poskytování služeb apod., s cílem jejich soustavného zdokonalování. „*Je to hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům*“.

Jde o kontinuální, systematický proces srovnávání vlastní efektivnosti v oblastech jako je produktivita, technické parametry výrobků, kvalita a praktické porovnání jednotlivých úrovní s organizacemi, které představují to nejlepší ve svém oboru. Benchmarking jako proces se tedy týká jak vynikajících výsledků (výkonový benchmarking), tak i procesů a postupů, které k dosažení těchto výsledků vedou (náročnější, ale účinnější procesní benchmarking).

Přínosy a význam benchmarkingu - slouží jako nástroj ke zvyšování kvality, umožňuje identifikaci strategických tržních příležitostí, pomáhá k určení vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, posiluje pozice podniku a nastiňuje možnosti odlišení se od jiných subjektů, určuje potenciál pro zlepšení společnosti, identifikace operací v organizaci, které by měly být zlepšeny, odhalení silných a slabých stránek a jejich možná kvantifikace, ukazuje cestu ke zlepšení operací ve srovnání s benchmarkingovými partnery, iniciuje proces zlepšování prostřednictvím změn cílů organizace, zlepšuje rozhodování (založené na lepších informacích), vede ke stanovení náročnějších cílů, zvýšené spokojenosti zákazníků, urychlení procesu změny, úspory nákladů apod.



KFÚ – Kritické faktory úspěchu

21. Konkurence v praxi řízení

Pro přípravu efektivních manažerských koncepcí musí společnosti sledovat jak zákazníky tak svoji konkurenci. Sledování konkurence je zvláště důležité u pomalu rostoucích trhů, neboť zde lze získat nové zákazníky jedině vítězstvím nad konkurencí.

Zde hraje roli schopnost manažerského řízení, využití dostupných legálních prostředků a účelně vynakládaných prostředků na analytické práce, jejichž výstupy musí být platné v čase a místě. Důležitá je strategie firmy a absorbování dynamiky trhu. Dovolím si tvrdit, že správná a rychlá analýza jednotlivých segmentů (zahrnující všechny důležité oblasti, jako řízení, vedení lidí, kontrola) je základem úspěchu. A je jedno, zda se jedná o komerční nebo veřejný sektor. SWOT a Benchmarking zde hrají důležitou roli.

Z teorie: Optimálním řešením je tvorba informačních systémů o konkurenci, která spočívá ve čtyřech hlavních krocích:

1. **založení systému** – identifikace nejdůležitějších typů informací, vytipování zdrojů, pramenů osob apod.
2. **sběr informací** – permanentní sběr informací „z terénu“ od obchodníků, zákazníků, dodavatelů, agentur a z tištěných zdrojů (pozn.: nepodceňujte monitoring tisku !)
(z publikací, článků, referátů) – zvláštní význam mají informace o finanční situaci jako je likvidita, struktura čistého jmění, míra ziskovosti, míra obratu, tržní hodnota firmy, EVA – Economic Value Added
3. **hodnocení a analýza** – prověření informací co do platnosti a spolehlivosti, provádění třídění a interpretace poznatků
4. **předávání a zpětná reakce** – vlastní využití získaných informací v manažerských strategiích a programech

22. Styl a efektivnost vedení pracovníků

Vedení pracovníků ve státní správě má, v porovnání s privátním sektorem, svá specifika.

Vůdcovství je vztah mezi jednotlivcem, vedoucím a skupinou. Je to schopnost vedoucího:

- vést skupinu tak, aby byla úspěšná;
- obě strany musí spolupracovat, aby se úspěch dostavil.

Vlastnosti vůdce:

- vzdělání a kvalifikace;
- tvořivost, psychická odolnost, důvěryhodnost, komunikativnost a další;
- schopnost motivovat pracovní skupinu, zajistit její integritu a spojení, akceschopnost a mobilitu.

Styl vůdcovství podle B. Hybelse, kterých existuje deset stylů. Uvedme některé:

- **vizionářský vůdce** má jasnou představu o budoucnosti organizace, má silnou vizi a neustálý entuziasmus;
- **motivační vůdce** má schopnost udržet své podřízené ve vysokém pracovním tempu, vybírá neustále správnou inspiraci pro ty, kteří ji potřebují;
- **pastýřský vůdce** je osoba, která vytváří tým pomalu, hluboce, má rád členy týmu, pečuje o ně a neustále je podporuje, pořád na ně myslí. Aplikuje metody teambuildingu a snaží se stmelovat skupinu;
- **styl tvorby týmu**, vůdce používající tento styl má zvláštní schopnost vidět uvnitř lidí správné schopnosti, správné charakteristiky a schopnost sebrat ostatní členy skupiny. Umísťuje správné lidi na správné místo.

S určitým zjednodušením lze tvrdit, že vůdcovství vytváří základní vizi organizace a management ji následně implementuje.

23. Teorie strategického rozhodování, Ansoffův model a model BCG

Teorie strategického rozhodování - Po provedení některé strategické analýzy (např. SWOT) je možné přistoupit k formulaci strategie. Je nutné rozlišovat úroveň (Top, Middle, Basic). Doporučuje se **metoda BCG** (Boston Consulting Group) - analýza chování organizace, složené z několika podnikatelských jednotek (SBU – Strategic Business Units) – „ladění“ SBU dle výsledků a potřeb trhu ve vztahu na cíle (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé).

Fáze:

- identifikace mise, vize a poslání organizace
- analýza okolí organizace
- formulování strategie
- implementace vytyčené strategie
- evaluace (hodnocení) a kontrola strategie

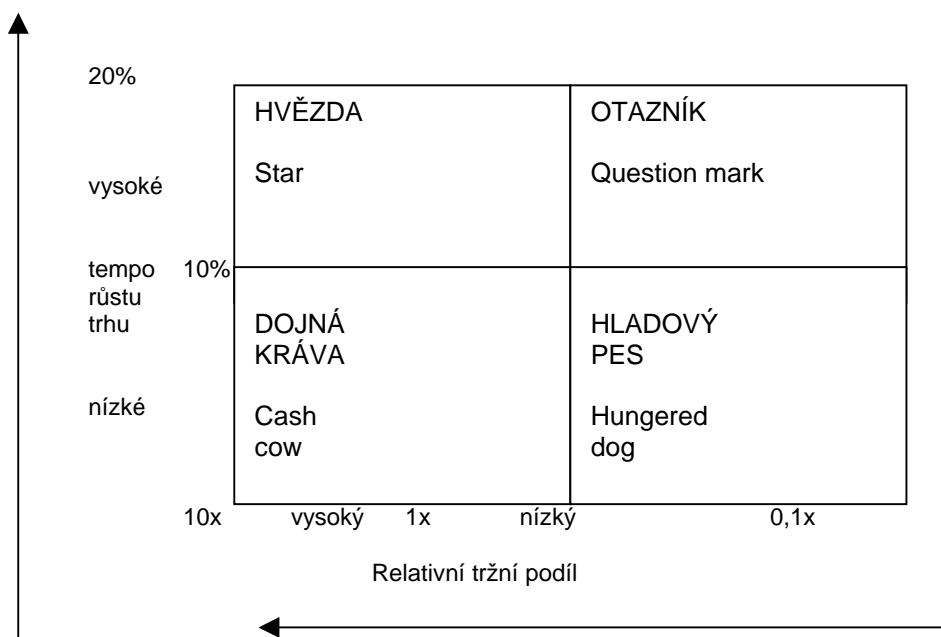
Analýza podnikového portfolia pochází od bostonské konsultační skupiny (Boston Consulting Group - BCG), - množství vytvořených hotových peněžních prostředků je velmi těsně spojeno s růstem trhu a s relativním tržním podílem podniku. **SBU:**

- má samostatné plány a vlastní strategie, formulované za účelem dosažení plánovaných cílů
- má odpovědného manažera, který odpovídá za strategické plánování a vykazování zisku
- uspokojuje určité tržní segmenty
- má konkurenty a soutěží s nimi

Každá SBU má jinou pozici na trhu a jinou pravděpodobnost budoucího vývoje, rovněž jejich ziskovost a zejména schopnost vytvářet hotové peníze je rozdílná. Úvahy o budoucích strategických záměrech je třeba podložit komplexním přehledem o postavení jednotlivých SPJ a jejich konkurenčních schopnostech a tak získat možnost „roztřídit“ jednotky podle jejich strategické vhodnosti. K tomu může sloužit analýza portfolia, provedená aplikací modelu BCG.

Model BCG - Bostonská konsultační skupina založila svůj model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými SBU (SPJ) je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku. Tyto dva faktory považuje za faktory strategické úspěšnosti.

V 70. letech byla matice velice populární, dnes se tvrdí, že je příliš zjednodušující:



Na vertikální ose je znázorněno tempo růstu trhu v % (respektive roční očekávaný růst trhu), které závisí na přírůstku tržeb u jednotlivých výrobků – vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst trhu znamená vyšší tržby. Tempo růstu trhu je výrazem životaschopnosti jednotlivých tržních segmentů. Vertikální osa je rozdělena na díly od 0 – 20%, v praxi může být dosaženo i hodnot vyšších. Za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu je považována hodnota 10%. Na horizontální ose je znázorněn relativní tržní podíl, který je vyjádřen poměrem tržeb našeho podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví nebo oboru (případně tří největších konkurentů). Relativní tržní podíl je znázorněn od svého desetinásobku, který je na levém konci stupnice (a který znamená, že sledovaná SPJ má desetinásobek podílu svého největšího konkurenta) k podílu 0,1 na pravém konci stupnice. Stupnice je logaritmická a je rozdělena od nejvyššího tržního podílu na levé straně a od nejnižšího tržního podílu na straně pravé ke středové hodnotě 1. Tato hodnota představuje podíl ve výši násobku jedné, což je dělicím bodem pro vysoký a nízký podíl. Logaritmická stupnice je zvolena proto, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejné procentuální zvýšení. Relativní tržní podíl vypovídá zejména o schopnosti konkurovat na trzích.

BCG předpokládá, že každá SBU (SPJ) najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Tyto kvadranty jsou:

- **Dojné krávy –cash cows.** Jsou typické tím, že přinášejí vysoké efekty, aniž vyžadují větší finanční investice. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit podniku, popřípadě krýt ztráty neziskových produktů.
- **Hvězdy –stars.** Vyznačují se nejlepšími obchodními výsledky. Udržování těchto výsledků je však finančně náročné (na jejich podporu jsou vynakládány finanční prostředky vyprodukované v jiných kvadrantech (především v levém dolním kvadrantu – dojně krávy). Podnik však očekává, že v budoucnu budou hlavním zdrojem zisku. Při nasycení trhu a poklesu tempa růstu se hvězdy stávají dojnými krávami.
- **Psi –dogs.** Jedná se o kvadrant jak s nízkým tržním podílem, tak s nízkým ročním tempem růstu trhu. Nejsou perspektivní a pro podnik neznamenaají do budoucna ani ziskové naděje, ani přísliby hotových peněz. Vedení podniku v těchto případech zvažuje, zda má pokračovat a nebo ustoupit od výroby těchto produktů či podnikatelských aktivit, které přinášejí nízké zisky nebo i ztráty.
- **Otazníky –Question marks.** Uskutečňují se na trzích s vysokým tempem růstu, ale mají nízký relativní tržní podíl. Vyžadují značnou peněžní hotovost pro udržení nebo zvýšení tržního podílu. Termín otazník byl zvolen proto, že podnik je postaven před dilema zda vkládat vysoké finanční prostředky do produktů či podnikatelských aktivit o kterých neví, zda budou v budoucnu ztrátové nebo vysoce ziskové.

Výsledky analýzy portfolia pomohou podniku určit, jakou roli budou hrát jednotlivé SBU (SPJ) v budoucím vývoji. Vedení podniku by mělo mít zájem na tom, aby jeho portfolio bylo vyvážené. Během času prodělávají úspěšné produkty a podnikatelské aktivity svůj životní cyklus, začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom dojnými krávami a na jeho závěr hladovými psy.

Strategie růstu a Ansoffova matice.

Tuto strategii používají většinou podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, nebo na začátku životního cyklu. Tato strategie vede většinou ke změnám v oblasti podnikání, jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých aktivitách. Strategie růstu předpokládá obvykle vyšší investice, je třeba počítat s vyšším rizikem jejich financování, přičemž může vést krátkodobě k nižší efektivitě, vyvolávat monopolní tlaky a pro organizaci negativní reakce konkurentů.

Jeden ze známých postupů, jak rozhodovat o strategii růstu je Ansoffova matice. Je používána těmi strategy, jejichž cílem je růst firmy.

Trh	Produkt	Současný	Nový
Současný		Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový		Rozvoj trhu	Diverzifikace

Penetrace trhu hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku a stávajících trzích. To znamená expanzi na stejném tržním segmentu se stejným produktem pro stejné zákazníky. Je to strategie pro vedení, které hodlá rozšířit své aktivity bez značného rizika.

Rozvoj trhu- tato strategie se snaží zavést existující výrobek na nový segment trhu, který buď vznikne, nebo jej organizace získá na příklad akvizicí.

Rozvoj produktu nebo služby- tato strategie je více riziková, protože celkové výdaje vstupů jsou často vysoké. Příkladem takové strategie je nový model auta. Současný model je inovován nebo nahrazen. Je to ambiciózní strategie, která požaduje náklady na výzkum a vývoj. Před realizací se doporučuje analyzovat zejména délku životního cyklu daného produktu.

Strategie diverzifikace – spočívá v kombinaci dodávání zcela nových výrobků na zcela nové trhy. Pro firmu to znamená vstup do zcela nové zpravidla obtížné strategické oblasti.

24. Strategie a marketing

Každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr – dlouhodobé cíle - jak se k těmto cílům dobrat řeší **STRATEGIE** – viz otázka č. 2

MARKETING = snaha firmy a zákazníků uvést do souladu svoje potřeby a očekávání (firma má zájem vydělávat peníze, zákazník má zájem uspokojit svoji potřebu)

Základní pojmy marketingu

- lidské potřeby – nutná podmínka pro firmy k realizaci svých produktů na trhu
- produkt – to, čím může firma uspokojit potřebu zákazníků – výrobek, služba, informace ...
- užitek – důležité kritérium pro rozhodování lidí, jaký produkt si koupí
- transakce (směna) – naplnění vzájemných očekávání mezi firmou (prodávající) a lidmi (kupující) – člověk uspokojí svoji potřebu, má užitek – firma tvoří hodnotu, vydělává peníze – důležité je kritérium dobrovolnosti
- trh – místo transakce – zákazníci - toužící uspokojit své potřeby + prodávající - chtějící vydělat peníze
- **marketingový mix**
 - soubor nástrojů, které používá firma k dosahování svých cílů – t.j. vydělávat peníze
 - vychází z něho marketingová strategie
 - složení :
 - produkt (výrobek nebo služba) - pokud chce firma vydělávat peníze, musí mít produkt
 - cena - produkt může realizovat pouze za nějakou cenu (slevy, úvěr ..)
 - místo a distribuce - cesty umísťování produktu na trhu
 - komunikace - zákazník musí o produktu vědět
 - personál – prodávající produktu

Proces komunikace – mix marketingové komunikace :

1. reklama
2. podpora prodeje
3. osobní prodej
4. přímý marketing
5. public relations

25. Implementace a zpětná vazba ve strategickém managementu

Je potřebné, aby manažeři, kteří budou implementovat strategii, byli účastníci i její formulace. Principem **formulace** strategie je subjektivní rozhodnutí podnikatele nebo top managementu podniku na základě analýzy objektivních skutečností.

Implementace strategie je činnost, která přenáší myšlenky do konkrétních akcí. Jsou zejména spojeny :

- se stanovením krátkodobých cílů
- s rozdělením zdrojů
- s uplatněním strategických kroků v organizaci podniku.

FORMULACE vs. IMPLEMENTACE

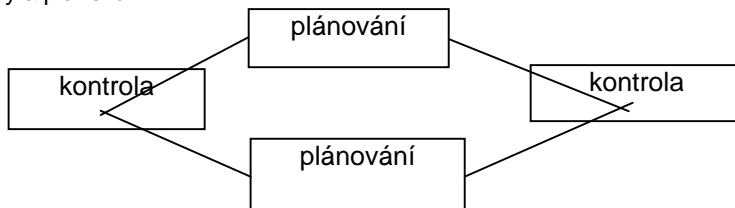
Formulace:

- příprava sil před akcí
- zaměření na účelnost
- intelektuální proces
- vyžaduje intuitivní a analytické znalosti
- koordinuje činnosti několika lidí

Implementace:

- manažerské síly v akci
- zaměření na výsledky, účinnost
- pracovní proces
- vyžaduje a používá motivační a řídicí znalosti
- koordinuje a řídí velké množství lidí.

Vztah kontroly a plánování :



Hodnocení a kontrola přijatého plánu a vyhodnocení výsledků přináší většinou korekce ve strategii postupu, což je opět plánovací činnost. Cyklus se neustále opakuje zejména v průběhu implementace strategie.

Strategii hodnotíme ze tří pohledů :

- efektivnost
- produktivita (výkonnost)
- manažerská výkonnost.

26. Myšlenkové směry klasického managementu

Klasické přístupy řízení

Prvopočátek se datuje od okamžiku, kdy se lidé poprvé pokusili dosáhnout cílů prostřednictvím skupinové práce (období prvních známek lidské civilizace, rozvoj písma a staveb pyramid). Prvními institucemi byly státy se státní byrokracií, církve a armáda. **Přelom 19. a 20. stol.** je mezníkem – končí éra improvizace jedinců v řízení, začíná novodobá historie. Tu **charakterizuje úsilí o systematické poznávání společenských jevů, souvisejících s řízením a organizací** stále větších institucí.

Rozvoj managementu je spojován se 4 **klasickými směry**:

- **vědecké průmyslové řízení** - Představitelé: F. W. Taylor, Henry L. Gantt, Gilbrethovi, Henry Ford, Alfred P. Sloan, Tomáš Baťa

Mnozí autoři současného M vycházejí z přístupů tohoto vývojového období, které je zdrojem inspirace při řešení otázek racionálních postupů plánování a odměňování, spolupráce pracovníků a maximalizace výkonů. Zároveň je konstatováno **podcenění úlohy člověka**, kterého inženýrské přístupy degradovaly na výrobní faktor. Ekonomický přístup k člověku v pracovním prostředí je zjednodušením a proto představitelé následujících směrů vývoje přicházejí s heslem: Zapomněli jsme na člověka.

- **lidské vztahy** - Představitelé: Elton Mayo, Hugo Münsterberg, dále Carnegie

Společným jmenovatelem představitelů tohoto směru jsou výzkumy podložené názory, že sama práce, zlepšování pracovních podmínek výrobního procesu a i fyzické potřeby lidí mají menší vliv na výkonnost než sociální a psychologické faktory. Protiargumentem jsou názory o přeceňování sociálně psychologických otázek a nedoceňování věcné, odborné problematiky řízených procesů.

- **teorie správního řízení** - Představitel: Henri Fayol

Vymezení manažerských funkcí a od ostatních odborných činností. Myšlenky se staly teoretickým a praktickým východiskem pro koncepty manažerských funkcí. Stálou platnost mají rovněž myšlenky celistvého, vyváženého řízení organizace.

- **byrokratická organizace řízení (teorie administrativy)** - Představitel: Max Weber

Weber definoval principy, které jsou východiskem i pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem (např. dělba práce je základem organizačních struktur, přesné definování práv a povinností pracovníka, v organizaci musí fungovat soustava pravidel popisujících fungování organizace – normy, popisy činností, instrukce, jak pracovat). Vedoucí je také povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování byrokratické organizace s cílem zajišťovat její efektivnost.

Uvedené klasické směry rozvoje managementu jsou základem pro nové poznatky současných manažerských přístupů.

27. Koncepce manažerských funkcí

Obecné pojetí manažerských funkcí - Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci. V celé své struktuře umožňují dosáhnout úspěšné transformace mezi vstupem a výstupem (cíli a výsledky).

Z historie a vývoje:

Henri Fayol	P.F. Drucker	Americká manažerská asociace	H. Koontz, B. Weihrich	Mintzbergovo pojetí manažerských úloh (rolí, funkcí)
<ul style="list-style-type: none"> - plánování, - organizování, - přikazování, - koordinace - kontrola 	stanovení cílů a způsob jejich dosažení, t.j. <ul style="list-style-type: none"> - plánování, - organizování, - motivaci a komunikaci, t.j. volbu spolupracovníků a vedení lidí, - měření, t.j. vyhodnocování dosažených výsledků, - profesní a kvalifikační rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování, - organizování, - personální zajištění, - přikazování, - kontrola. 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování, - organizování, - výběr - rozmístění spolupracovníků, - vedení lidí, - kontrola. 	Rozšíření a jiná hierarchie (rozčlenění) na tři základní sektory

Mintzbergovo pojetí manažerských úloh (rolí, funkcí) – [viz dále](#)

Mezilidské úlohy:

1. reprezentativní úloha (plnění oficiálních a společ.povinností),
2. úloha vedoucího (leader),
3. úloha prostředníka (zejména s neznámými lidmi),

Informační úlohy:

4. úloha příjemce (příjem informací týkající se činnosti firmy),
5. úloha šířitele (předávání informací podřízeným),
6. úloha mluvčího (přenos informací mimo organizaci),

Rozhodovací úlohy:

7. úloha podnikatele,
8. úloha odstraňovatele rušivých vlivů,
9. úloha alokátora zdrojů (zabezpečuje včasné rozdělení zdrojů),
10. úloha vyjednavče (s různými osobami a skupinami osob).

K.H.Chung připojuje k uvedeným třem úlohám ještě administrativní úlohy:

11. úloha administrátora,
12. úloha sledování a kontroly úkolů,
13. úloha správce rozpočtů.

Manažerské funkce postupné (základní) a průběžné - koordinace veškerých funkcí managementu pro dosažení cílů organizace (při sledování harmonizace individuálních a skupinových zájmů, činností, úsilí,...).

Postupné manažerské funkce : realizovány v podstatě ve sledu

- A) Plánování – proces k výběru a stanovení cíle, jakož i výběr a stanovení postupu.
- B) Organizování – časoprostorové uspořádání optimální struktury, rozdělení pravomocí a odpovědností.
- C) Řízení lidských zdrojů – personální, zaměstnanecké vztahy
- D) Vedení lidí – ovlivňování lidí tak, aby byli výkonní
- E) Kontrola – měření a korekce realizovaných aktivit organizace z hlediska souladu s plánem.

Průběžné manažerské funkce : funkce, které prostupují postupnými manažerskými funkcemi.

- A) Analýza-rozbor problémů, posouzení situace, systematické posuzování a vyhodnocování všech dílčích prvků úkolu přihlédnutím k reálnému stavu
- B) Rozhodování – Logickým výsledkem analýzy řešeného problému, okamžitých opatření, posouzení situace (variant řešení daného problému), je rozhodnutí - výběr z možných řešení
- C) Implementace - realizace rozhodnutí

28. Koncepce manažerských rolí podle H. Mintzberga

Henry Mintzberg - profesor managementu v Kanadě (McGillova universita v Montrealu) a profesor organizací ve Francii, prováděl studie, **jak** vlastně manažeři dělají svoji práci. Svoje zjištění publikoval v roce 1973. Uvádí, že manažeři svůj disponibilní čas věnují deseti různým rolím, které Mintzberg rozdělil do tří skupin dle předmětu aktivity: interpersonální, informační a rozhodovací:

Interpersonální aktivity

Interpersonální aktivity představují činnosti, které se týkají lidí. Naplňují se, tvrdí Mintzberg, pomocí těchto manažerských rolí:

1. reprezentant

tato role zajišťuje reprezentaci organizace (skupiny, týmu) navenek. Je to jak budování a rozvoj vnějších sociálních vazeb, tak zajištění legislativních povinností při reprezentaci organizace.

2. **spojovatel**
tato role zajišťuje jakési informační a komunikační centrum; místo kam se sbíhají všechny podstatné informace.
3. **vedoucí** (vůdce)
manažer ve své vedoucí roli zajišťuje odpovídající organizační strukturu a prostředí, vybírá, podporuje a motivuje lidi, uvádí do souladu potřeby jednotlivců a organizace.

Informační aktivity

Informační aktivity představují sběr, zpracování a ukládání informací a jejich další šíření.

1. **monitor**
monitorovací role provádí vyhledávání a sběr externích i interních informací, které jsou pro organizaci relevantní a užitečné. Tato role je hodně o systémových opatřeních - manažer musí vybudovat a provozovat informační systémy.
2. **šířitel**
v této roli poskytuje manažer lidem informace, které jsou důležité pro jejich práci.
3. **mluvčí**
tato manažerská role zajišťuje tok informací zevnitř navenek; z organizace do vnějšího světa.

Rozhodovací aktivity

Děláním podstatných rozhodnutí patří mezi základní manažerské odpovědnosti. Vlastní rozhodování se dle Mintzberga děje prostřednictvím následujících čtyř rolí:

1. **iniciátor (podnikatel)**
tato role iniciuje změny: rozhoduje o tom, že práce bude udělána a kdy, kde, jak a s kým bude udělána. Manažer v této roli například také deleguje a pověřuje lidi novými úkoly.
2. **krizový manažer (řešitel problémů)**
k odchylkám od toho, jak by věci měly fungovat, jak by se lidé měli chovat a jak to je ve skutečnosti docházelo, dochází a bude docházet. Role krizového manažera je učinit opatření k nápravě.
3. **distributor zdrojů**
tato manažerská role má na starosti rozhodování o kvantitě a kvalitě zdrojů: peněz, lidí, času.
4. **vyjednavč**
tato manažerská role rozhoduje, kam až se dá při vyjednávání zajít. Tato rozhodovací role je nezbytná pro interpersonální aktivity manažera.

Mintzberg zdůrazňuje, že všech deset dílčích rolí je vzájemně propojeno a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění vedoucího pracovníka je pak v jejich sladění a integraci. Ta zajišťuje, že jednotlivým rolím je věnována úměrná pozornost a jsou harmonizovány v jeden celek.

29. Současné manažerské přístupy

Studium a využívání poznatků současného managementu vyžaduje účelovou selekci, která respektuje konkrétní podmínky řídicí reality – **vyberte si to, co je pro Vás nejlepší a to k řízení použijte, třeba to vyjde**. K tomu využijeme standardní třídění manag.principů:

- **Procesní přístupy** – důraz je kladen na strukturalizaci procesu řízení, vymezení manažer.funkcí, včetně obecně platných doporučení pro jejich efektivní zvládnutí. Manaž. funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Úspěšně zvládnout procesy řízení, tj. dosáhnout cílů organizace je nejlépe zajištěno vzájemným souladem manaž. funkcí.
- **Psychologicko-sociální přístupy** – navazují a čerpají z klasického směru řízení – lids. Vztahů. Důraz kladou na man. Funkce – výběr a rozmístění spolupracovníků a vedení lidí. Jsou zaměřena na **zvyšování výkonnosti spolupracovníků motivací, stimulací, vhodným stylem vedení, efektivní komunikací apod.** Určitým nedostatkem je ignorování některých funkcí řízení jako je plánování, organizování a kontrolování.
- **Systémové přístupy** – jde o komplexní pohled na objektivní realitu. Skutečnost je posuzována jako vícestupňový, vícerozměrný relativně uspořádaný celek, který vykazuje tzv. cílové chování. **Jde o účelově vytvořený a uspořádaný celek, který lze charakterizovat strukturou, tj. souhrnem prvků a vazeb mezi nimi a chováním, tj. reakcí systému na různé podněty.** Tento přístup zahrnuje vstupy z vnějšího prostředí (lidské,kapitálové,manažerské a technologické), proces přeměny, komunikační systém, vnější faktory a způsob regenerace systému. V současné době se systémové přístupy stávají jedním z teoretických základů informačního managementu, resp. budování informačních systémů organizací.
- **Kvantitativní přístupy** – zahrnují uplatnění matemat. modelů, formalizovaných metod a algoritmovatelných postupů řešení, zvl. V rozhodovacích úlohách. Specifické místo zaujímají metody operačního výzkumu, s jejichž pomocí lze nalézt na základě matemat. postupů optimální řešení zkoumaného problému. Patří sem: optimalizace rozhodování, síťové grafy, ekonometrické metody, matematické programování a matematická statistika.
- **Empirické(pragmatické) přístupy** – zkušenost (empirie) a praktické poznatky (pragmatismus) jsou základem. Pragmatické přístupy jsou převážně výsledkem zkušeností poradenských firem. Empirické přístupy analyzují a zobecňují empir.poznatky manažerské praxe. Výsledkem jsou teoreticky zdůvodněná doporučení pro praxi (**minimum teorie – důraz je kladen na praktická doporučení = vědět jak**). Učíme se žít do role manažera a identifikovat se s ním.
- **Manažerské úlohy (role)** – na základě pozorování práce vedoucích pracovníků a analytických postupů docházíme k závěru, že realita činnosti manažerů se dá shrnout do 10 manažerských úloh, které lze rozdělit do tří skupin:
- **Kritické faktory úspěchu** – do této skupiny lze zařadit koncepci „7S“, sedm významných faktorů manaž. činnosti a jejich vzájemná podmíněnost vyjadřuje rozhodující faktory úspěšnosti organizace.
„7S“
 - **strategie** (systematická, tvůrčí, koncepční činnost a alokace zdrojů pro dosažení cílů organizace)

- **struktura** (organizační strukt., 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 organiz., identifikace s cíli)
- **styl manažerské práce** (způsob vykonávání managementu ...)
- **schopnosti** (schopnosti, dovednosti a návyky představující profesionální a kvalifikační zázemí organizace)

30. Manažerská funkce plánování

Pozn.: Základní otázka je ve které pozici (na jakém stupni) se nachází manažer – TOP, MIDDLE, BASIC – od toho se vše odvíjí. Základem je vize a mise a s podporou informací lze teprve plánovat, jinak je to na.. neefektivní. Pokud neexistuje celková strategie, nemůže nikdo po BASIC manažerovi chtít dlouhodobé plánování.

Proces řízení začíná vždy vytyčením cílů. Každý organizační celek, každý pracovník musí mít jasný cíl. **Jasný, správný, náročný a přitom reálný cíl se v řízení nedá ničím nahradit. Plánování zahrnuje výběr cílů** řízeného procesu nebo organizační jednotky a **stanovení cesty pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování**, tj. výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činnosti. Plánovací proces lze charakterizovat jako **cílově orientovaný rozhodovací proces**.

Plánování odpovídá na tři základní otázky:

- Kde jsme teď?
- Kde chceme být?
- Jak se tam dostaneme?

Klasifikace plánů - Plány lze klasifikovat dle různých kritérií, nejčastěji podle faktoru času a úrovně řízení.

Strategické plánování – navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení organizace.

Taktické plánování – směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých organ. celků.

Operativní plánování – vychází z taktického plánování a z konkrétních reálných podmínek a situace. Jeho charakter je krátkodobý.

Cíle – znamenají konečný stav, ke kterému všechny plánovací aktivity směřují, **Postupy** – představují způsob provádění specifických činností naplánovaných tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů. Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny. **Zdrojové předpoklady** – představují reálné síly a prostředky, ale zároveň i omezení, limity, ve kterých se organizace může pohybovat. **Kontrola (hodnocení)** – poskytuje nezbytné informace pro měření a porovnání skutečnosti s žádoucími cíli.

Strategické plánování

Strategie – zahrnuje určení účelu a poslání organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů.

Strategické řízení – představuje soubor manažerských rozhodnutí a postupů, které určují dlouhodobý výkon organizace.

Komplexní strategické plánování – proces formulace a realizace dlouhodobých strategických plánů.

Je tvořeno na úrovni vrcholového řízení organizace.

Strategický plán organizace dává odpověď na tři základní otázky:

- 1) Stanovit vize – co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
- 2) Jakých dlouhodobých cílů chceme dosáhnout?
- 3) Jak dlouho budeme řídit klíčové podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?

Postup plánování - Tvorba a realizace každého plánu je založena na zvládnutí tří průběžných manažerských funkcí:

- **analýza** výchozí situace, resp. minulosti a přítomnosti, jako startovacího můstku pro další činnost, a to včetně postupů (scénářů) realizace.
- **rozhodování** o volbě některého z přípustných postupů (scénářů) za definitivní plán,
- **implementace** (uskutečnění), resp. postupná realizace v konkrétních často pak i měnících se podmínkách, na které musí umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností.

Ale, aby to vše fungovalo, je třeba následná **kontrola** a také případná změna či úprava – na to se ale dost zapomíná a všichni si myslí, že vytyčením strategie je věc hotova.

31. Řízení podle cílů „Management by Objectives“ (MBO)

- Metoda řízení podle cílů byla vytvořena v 50. letech.
- Velkou zásluhu na jejím rozšíření má **P. F. Drucker** díky práci „Praxe managementu“.
- **Podstatou metody řízení podle cílů je zajistit cílevědomého chování systému řízení na základě skupinové tvorby a realizace dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů.**
- **Základem metody řízení podle cílů je:**
 - ❖ Stanovení cílů

- ❖ Hodnocení dosažených cílů (Výsledků)
- ❖ Odměna lidí za realizaci

Proces řízení podle cílů – dle hierarchie strategické, operační a taktické

- **Individuální cíle musí být v souladu s dlouhodobými cíli a zájmy organizace a útvarů, aby byly shodné s cíli ostatních manažerů a útvarů a byly tzv. SMART.**

SPECIFIC – specifický (v množství, kvalitě a čase)
MEASURABLE – měřitelný, verifikovatelný (má jednotku měření)
AGREED – akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí)
REALISTIC – reálný (musí být dosažitelný)
TRACKABLE – sledovatelný (je možné sledovat jeho postupné plnění)

- Management podle cílů je systémem řízení široce využívaným i **pro hodnocení výkonnosti a motivace pracovníků.**
- Mezi přednosti MBO patří: **zkvalitňování řízení**, podněcování pracovníků ke ztotožnění se s jejich cíli, dosahování vyšší kvality kontroly.
- Nedostatek: tendence u cílů ke krátkodobosti, jsou nepružné, manažeři často nedovedou podřízené získat pro aktivní určování jejich cílů, **špatně pochopená filozofie MBO**

32. Manažerská funkce organizování

Termínem organizace chápeme uspořádání. Opakem je chaos, zmatek. **Management obvykle chápe organizování, jako vymezení, stanovení a zabezpečení činností a vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění určitých záměrů, úloh nebo cílů.**

Obsahovou orientaci procesu organizování stručně charakterizuje systémem OSCAR. Jsou to požadavky, které mají být procesem organizování zajištěny:

OBJECTIVES	= cíle činnosti
SPECIALIZATION	= specializace
COORDINATION	= koordinace
AUTHORITY	= pravomoc
RESPONSIBILITY	= zodpovědnost

Organizování chápeme jako:

- stanovení a vymezení činností, jejich seskupení a uspořádání
- dělbu práce pro provádění vymezených činností
- koordinaci pracovníků
- jmenování nadřízených pracovníků (jsou odpovědní za plnění úkolů jím řízeného celku)

Úlohou organizování je dosáhnout optimální splnění stanovených cílů s danými kapacitami, které jsou k dispozici. K tomu se využívá procesů specializace a návazné koordinace práce lidí, kteří ji vykonávají.

33. Rozpětí managementu

Řízení je nezbytné ve všech organizacích a nejen ve výrobních nebo produkujících zisk. Kdekoliv je žádoucí dosáhnout cílů, je třeba rozvinout funkci řízení. **Vymezení pojmu management** - řízení. Existuje velké množství definic pojmu, ale zpravidla se myslí cílové zaměření zvládnutí celku i jednotlivých dílčích činností (př. policie kriminální, dopravní...) Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, rozlišujeme vrcholový (TOP), management střední (MIDDLE), management základní, nižší (BASIC, LOWER). Manažeři především definují cíle (obecný cíl – výkonnost, prosperita), mají odpovědnost za výsledky, pracují v organizačních strukturách, musí se vyrovnat s nejistotou, pracují s lidmi a prostřednictvím lidí. Analýza 4 E – manažeři musí respektovat účelnost (effectiveness), účinnost (efficiency), hospodárnost(ekonomy), odpovědnost (equity) v souladu s právem.

Management v systému věd, vztah k jiným vědám - Management má **interdisciplinární charakter**. Čerpá jak z věd přírodních (matematiky, biologie, lékařství), tak z věd humanitních (psychologie, sociologie, ekonomie) i technických (výpočetní technika a informatika). Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Využití poznatků je oboustranné, také management poskytuje ostatním vědám cenné poznatky pro jejich rozvoj.

34. Postup při vytváření organizačních struktur

Nevhodné organizační struktury jsou často příčinou nedostatků v efektivnosti řídicí práce. Základním požadavkem výběru organiz. struktur je **podřízenost struktury obsahu manažerské činnosti**. Nejvhodnější typ organizační struktury závisí na řadě faktorů a dané situaci : poslání a cíle instituce, velikost a právní forma, teritoriální rozmístění dílčích organizačních jednotek, profesní a kvalifikační profil pracovníků, technologie zpracování informací aj. Důležité jsou i vnější faktory: sociálně-ekonomické, vědecko-technické apod. **Volba určitého typu organizační struktury musí být provedena v souladu se soustavou cílů a posláním instituce** tak, aby organizační struktura podporovala jejich efektivní dosahování. Preferují se jednoduché a pružné metody i formy organizování vzhledem k nutnosti rychlé adaptace na změny prostředí. Důležité je spojování metod a forem organizování lidí s motivačními systémy založenými na individuální i kolektivní výkonnosti.

- Obecně lze na základě zkušeností popsat **základní pravidla** pro vytváření organizačních struktur, k nimž je v procesu projektování účelné přihlížet k cíli, hlavním činnostem, koordinaci činností, schopnosti obstát v daném segmentu a schopnosti organizace a pružné reakci na dynamiku změn

Vzpomeňme si na horizontální a vertikální řízení. **S- samořízení, samokontrola a samoorganizace.**

Základním principem reengineeringu je identifikace a opuštění zastaralých pravidel a předpokladů, které tvoří základ procesů. Základní myšlenka reengineeringu – na podnik je nutno se dívat jako na soubor horizon.procesů orientovaných na uspokojení klíčových zákazníků – je východnickém pro efektivní růst, stejně jako pro snižování nákladů.

35. Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí.

Při tomto třídění rozlišujeme organizační formy:

- Liniovou,
- Funkcionální,
- liniově štábní.

Liniová organizační struktura - je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ je charakterizován jediným odpovědným vedoucím, jednoznačnými vazbami mezi nadřízeným a podřízenými. Vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku.

Funkcionální organizační struktura - je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami, specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu svěřenou příslušnou specializovanou funkci.

Liniově štábní organizační struktura - využívá jejího hlavního kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích s jejich vysokou odborností. Potlačuje však řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center.

36. Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

V tomto případě je pro formování organizačního uspořádání určující seskupení činností a výrobků, popř. další kritéria, např. zákaznická, teritoriální apod.

Funkční struktura - je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolu, zkušeností, kvalifikace či aktivit. Tato organizační forma se využívá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků a služeb, které by vyžadovaly vysokou specializaci. Převládá tendence k centralizaci řízení. Vrcholové vedení rovněž řeší kompetenční spory, které mezi specializovanými útvary mohou vznikat.

Divizní struktura - znamená že všechny aktivity potřebné k výrobě jednoho výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize a vysokou autonomií. Na rozdíl od funkční struktury, kladoucí důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti, kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení).

Divizní struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Koordinace se uskutečňuje především v rámci divizí.

Hybridní struktura je určitou kombinací výše uvedených struktur. Je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení.

37. Koncepce „kritických faktorů úspěchu“

Patří sem koncepce, které věnují pozornost klíčovým faktorům v manažerské činnosti mající zásadní význam pro rozvoj a úspěšnost organizace. Kritické faktory úspěchu jsou myšlenkově podobné konceptu manažerských fcí (např. strategie s fcí plánování, struktura s fcí organizování, ostatní fce s vedením lidí, výběru, rozmístění, hodnocení, kontrola).

Příklady koncepcí jsou:

1) Koncepce „7 S“

UPOZORNĚNÍ: Veřejné šíření tohoto dokumentu nebo jeho části je zakázáno a to v jakékoli formě. Kdo toto poruší, způsobí problémy nejen sobě, ale též ostatním studentům oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě, pro které je tento dokument určen. Všechna práva vyhrazena. Vlastníkem tohoto dokumentu je server <http://www.PAskola.cz>.

- zobecnění poznatků konzultační firmy McKinsey&Co
- faktory : strategie (systematická, tvůrčí, koncepční činnost a alokace zdrojů pro dosažení cílů organizace), struktura (organizační struktura a vztahy pravomoci a odpovědnosti), spolupracovníci (lidé v organizaci a jejich adaptace s cíly a kulturou organizace), systémy řízení (např. informační systémy, rozpočtnictví, kontrolní procesy), sdílené hodnoty (identifikace s cíly), styl manažerské práce (osobnost manažera a způsob výkonu práce), schopnosti (schopnosti, dovednosti, návyky představující zázemí organizace).
- pro úspěšnost firmy musí harmonizovat tvrdé faktory např. strategie, struktura s faktory měkkými tzv. lidskými

2) Koncepce K.H.Chunga. Významnými faktory jsou strategie, lidské zdroje, operační systém.

3) Rozšíření původních „7 S“ o komponent organizace

- konec 80 let, kolektiv odborníků na Sloan School of Management
- účelové uspořádání jednotlivých činností, které transformují vstupní zdroje do požadovaných výstupů, chápání podnikové kultury jako spojnice struktury, procesu a pracovníků v jeden funkční celek. Silná stránka koncepce je vyjádření podniku v podnikatelském prostředí, hranice podniku jsou nejasné „fuzzy“ a jednotlivé komponenty organizace (struktura, technologie, strategie, lidé) do podnikatelského okolí přesahují.

4) Strategický koncept navržený Richardem D'Avenim

- nové pojetí úspěšné firemní strategie – zacílená na budoucnost, aktivní, dynamická, úzké spojení se strategií personální
- vychází z principu sedmi dynamických S (pro šprty uvádím):
 1. uspokojování nároků spotřebitelů a okolí – stakeholders satisfaction
 2. předvídání příležitostí, převálcovat konkurenci – strategic soothsaying
 3. rychlé a dobře načasované akce - speed
 4. moment překvapení - surprise
 5. aktivní ovlivňování trhu a konkurence př. vysílání signálů - signals
 6. porušováním rovnováhy trhu různými zásahy a šoky - shocks
 7. dosáhnout žádoucích změn a příznivých posunů na trhu - shifts

38. Organizační struktury s pružnými prvky

Jako příklad těchto struktur lze uvést tyto organizační struktury:

- **Cílové programové struktury** uplatňují principy cílového programového řízení. Využívají samoorganizačních a samořídících schopností jedinců a skupin.
- **Projektové organizační týmy** vznikají především za účelem týmového řešení rozsáhlých úkolů nebo projektů do předem dané lhůty. Vznikají převážně mimo organizační struktury, většinou z rozhodnutí odpovědného manažera za účelem vyřešení problému nebo úkolu.
- **Maticové organizační struktury** kombinují líniovou organizační strukturu spolu s cílově programovou strukturou řízení. Na jedné straně vznikají funkční útvary specialistů a na druhé straně vznikají cílové (úkolové) orientované útvary. Tato organizační struktura se může blížit procesně orientované struktuře, neboť na jedné straně mohou být funkční útvary a na straně druhé vznikají jednotlivé procesní skupiny. Mezi výhody lze uvést pružnost a možnost rychlé reakce na požadavky okolí. Na straně druhé nevýhodou může být dvojí podřízenost, následkem porušení zásady jediného odpovědného vedoucího. Taktéž tato struktura může vyvolávat boj o moc, a proto je důležité zvážit mocenské rozdělení a pravomoci mezi jednotlivými manažery.

V neposlední řadě organizačních struktur je skupina, která zahrnuje moderní a netradiční struktury:

- **Améba** je organizační struktura, která má svůj původ v Japonsku, kdy organizační jednotky vznikají a zanikají flexibilně v závislosti na vnějších podmínkách.
- **Fraktálová organizace** má organizační rovky, které jsou nazývány fraktály. Tyto fraktály řeší samostatné dílčí úkoly společného cíle. Každý fraktál má svého zákazníka a mezi fraktály vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Předpokladem vytváření fraktálových struktur je nejen snížení hierarchických úrovní řízení, ale i tvorba pracovních týmů.
- **Procesní struktury** jsou výsledkem zavádění procesního řízení. Mohou být vyjádřeny například procesní mapou u menších podniků. U rozsáhlejších podniků a procesních struktur organizační strukturu vytváří vazby mezi jednotlivými procesními týmy, vlastníky procesů a vrcholovým managementem.
- **Síťové organizace** jsou výsledkem použitím moderních informačních a komunikačních technologií. Jedná se o způsob propojení specializovaných malých jednotek do jednoho silného celku.
- **Virtuální organizace** je dočasně vytvořená síť firem, která využívá informační technologie za účelem využití podnikatelské příležitosti. Jedná se tedy o nezávislé propojení dvou subjektů.

39. Rozhodování a rozhodovací proces

Struktura rozhodovacího procesu

Struktura procesu je podobná struktuře řešení problémů, probíhá v 5 krocích, ale existuje více možných přístupů.

Objevení problému

Analýza a formulace cíle

Tvorba variant

Hodnocení a výběr variant

40. Manažerská funkce kontrolování**ZÁKLADNÍ KONTROLNÍ PROCES**

Kontrolování je manažerskou funkcí bez níž by řídicí proces, včetně dalších funkcí ☹ nemohl jistě existovat (až na veřejnou správu – pozn. recenzora). Podstatou kontroly je porovnání plnění plánů a cílů organizace se skutečným stavem. Posláním kontroly je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám.

Manažerská kontrola je obvykle chápána jako systém se zpětnou vazbou.

Plánované plnění úkolů	_____	Skutečně vykonaná práce	_____	Měření skutečně vykonané práce	_____	Porovnání skutečnosti se standardy
Realizace korektivních opatření	_____	Program korektivních opatření	_____	Analýza příčin odchylek	_____	Identifikace odchylek

Předmět kontrolování

Předmětem kontrolování jsou tři úseky, jejichž postupné uplatňování je v podstatě základní kontrolním procesem:

- 1. stanovení standardů**
- 2. měření vykonané práce**
- 3. korekce odchylek od standardů a plánů**

41. Tvůrčí vedení, koučování: žádoucí profil lídra

Pro manažerskou profesi je mnoho povolání, ale málo vyvolených. Nestačí osvojit si odborné znalosti, dovednosti, praktické postupy, ale úspěšný manažer musí mít i osobnostní předpoklady, které lze sice usměrnit, nikoli však zcela vytvořit. Přirozené vlastnosti a talent musí být rozvíjeny manažerskou praxí. Většina studií věnovaných problematice vedení považuje za nezbytné vrozené vlastnosti jako např.: vlohy, talent, temperament. Je samozřejmostí, že samotný talent nestačí. Vrozené vlastnosti a talent musí být rozvíjeny, formovány v manažerské praxi. Spoléhat a přeceňovat pouze přirozené schopnosti pro management na rozhraní dvou tisíciletí nestačí. **Vedení lidí se řadí k manažerským funkcím.**

Manažeři musí zvládnout kromě organizačně technické stránky řízení (manage) i metody vedení (leadership) – ovlivňování pracovního chování podřízených spolupracovníků tak, aby podávali dobré pracovní výkony v souladu s cíli organizace.

Autorita - Uvedené skupiny společných povahových vlastností vůdčích osobností úzce souvisí s autoritou manažera. Bez autority nelze s úspěchem řídit. Pozitivní autoritu si musí manažer postupně vybudovat. Charisma lze získat vřelým a opravdovým vztahem k lidem, statutární autoritu převzetím role se vším, co k ní patří, odbornou autoritu profesními znalostmi a dovednostmi a morální autoritu poctivým vztahem k sobě, druhým a k podniku.

Statutární autorita – bývá často nazývána formální autoritou, autoritou 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 používána.

Charismatická autorita – je přirozená autorita osobnosti. Její sílu ovlivňuje „image“ – vzhled, vyzařovaná energie, sebevědomí, komunikační schopnosti a postoje, které manažer zaujímá.

Odborná autorita – odborné znalosti jsou na předním místě pouze v prvním fázi profesionálního vývoje. Ve druhé fázi je rozhodující znalost mezilidských vztahů: jak spolupracovat ve skupině, jak vyjít s kolegy, s nadřízeným, jak sdělovat své myšlenky.

Morální autorita – je především reprezentována silou charakteru a silou humanity, která je v člověku.

Termín **koučování** – styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly. Smyslem koučování je rozvoj osobnosti, uvolňování potenciálu člověka s cílem zvyšování výkonnosti. Koučování je systém rozvoje lidí, který umožňuje, aby se spolupracovníci učili prostřednictvím procesu objevování – pomocí řízené diskuse a praktických zkušeností. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se. Jedná se o činnost zaměřenou do budoucnosti, na dosažení lepšího fungování a vyššího výkonu. Koučování je dlouhodobá instruktáž interního nebo externího kouče. Jde o soustavné podněcování a směřování koučovaného k žádoucímu výkonu s průběžným poskytováním bezkonfliktní zpětné vazby.

Lídr

- vůdce, který řídí změnu
- stmeluje lidi do týmu
- odborné znalosti a dovednosti
- praktické postupy
- osobnostní předpoklady
- emocionální inteligence
- organizační a řídicí schopnosti

MANAGER ZÍTKA = KOUČ

42. Styl řízení (vedení) a jeho klasifikace

Styl řídicí práce –rozdíl řízení, vedení - Styl práce manažera představuje osobitý a vyhraněný způsob výběru a uplatňování metod, pravidel a technik řízení. Styl řízení vychází z osobností vůdce - z jeho vlastností, schopností, znalostí, a okolnostmi - charakter vykonávané práce, typ pracoviště, složení kolektivu, osobnosti manažera.

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

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

Typologie stylů

- **autokratický styl** (autokracie = samovláda, neomezená vláda jedince)
- **demokratický, resp. participativní styl** (demokracie = vláda lidu, participace = podíl, účast na něčem; participovat, mít podíl na něčem účastnit se něčeho)- formuluje úkoly a postupy se svými spolupracovníky. Rozhodování rovněž za účasti spolupracovníků (ale je za rozhodnutí plně odpovědný). Projevuje se účinnou motivací, používání měkkých metod motivačního působení, otevřenou komunikací. Partnerské vztahy, důvěra.
- **liberální resp. styl „laissez fair“, „volná soutěž“** (liberální = snášenlivý, shovívavý) – manažer ponechává spol. velkou volnost jednání. Mohou si stanovovat vlastní cíle své činnosti a mají volné ruce při jejich realizaci. Manažer zprostředkovává důležité informace, zajišťuje styk s vnějším prostředím, pomáhá s překonáváním překážek, které přesahují rámec pravomocí spolupracovníků.

Likertova typologie

Rozvíjejí uvedenou základní typologii stylů vedení :

- **Systém I. - Exploativně-autoritativní styl** Manažeri jednájí vysoce autokraticky, málo důvěřují podřízeným. Komunikují formou příkazů, vyžadují tvrdou disciplínu, užívá se negativní motivace, nezajímá se o názory podřízených, lidi potřebuje jen na práci, jinak se o ně nezajímá.
- **Systém II. - Laskavě autoritativní** Přestože převažuje autoritativní složka tak detailní ukládání úkolů, častá kontrola, minimální delegace při rozhodování, umožňují komunikaci zdola nahoru. Ve větší míře prvky tolerance. Pro motivaci používá odměn, trestů a obav z nesplnění úkolu.
- **Systém III. - Konzultační styl** Vytvářejí individuální systém kooperace se spolupracovníky, objevuje se i částečná delegace rozhodovací pravomoci, vybrané otázky konzultuje se spolupr. , ale důležité nejsou delegovány. Převažuje pozitivní motivace a určitá tolerance k chybám. Kontrola je výběrová.
- **Systém IV. - Participativně skupinový** Založen na značné důvěře manažera ve své spolupracovníky. Předností je skupinové citění, tendence k týmovému řízení, vysoká míra sebedisciplíny a motivace, dobrá znalost potřeb pracovníků, tolerance pro omyly. Manažer deleguje pravomoci na nižší stupně řízení. Motivace je obvykle pozitivní, kontrola výběrová.

43. Manažerská funkce vedení lidí

Vedení lidí (leadership) - řadí se k MNG funkcím

Manažeri musí zvládnout kromě organizačně technické stránky řízení i metody vedení lidí podřízených spolupracovníků tak, aby podávali dobré pracovní výkony v souladu s cíli organizace. Musí vytyčit jasně formulované, měřitelné cíle a zajistit, aby je lidé přijali za své a s plným nasazením je realizovali.

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

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

Profesor z Massachusetts, vznikla koncem 50-tých let na základě empirických rozborů.

Teorie X – průměrný člověk má vrozený odpor k práci a vyhýbá se jí - Většina lidí se musí do práce nutit, kontrolovat a pod hrozcím trestem vést důrazně k tomu aby bylo dosaženo žádoucího prac. Nasazení - Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl řízen, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctižádosti a především chce jistotu a finance.

Teorie Y – vychází z opačného předpokladu přístupu lidí k práci, z přístupu spojujícího osobní a společné cíle na vedení. Zdůrazňuje, že: Kontrola a sankce nejsou jedinými prostředky jak přimět zaměstnance k úsilí o plnění cílů organizace. Pracovník se podrobí sebedisciplíně a sebekontrolě, Maximální fyzické i duševní nasazení v práci je u lidí přirozené jako hra a odpočinek, V práci lze najít možnost uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností., Snaha uplatnit se zvyšuje ochotu přijmout odpovědnost, řadový pracovník se učí odpovědnost přebírat, ale i vyhledávat, Angažovanost je úměrná úspěchu a následné odměně, tvořivost, vynalézavost, schopnost věci posuzovat a nalézat řešení je u pracovníků široce rozšířena

44. Základní přístupy a způsoby vedení lidí

- vedení lidí (leadership) je organickou součástí managementu
- **lidské zdroje jsou největším bohatstvím každé organizace**
- manažeri musí zvládnout kromě organizačně technické stránky řízení (manager) i metody vedení (leadership) – ovlivňování pracovního chování podřízených spolupracovníků tak, aby podávali dobré pracovní výkony v souladu s cíli organizace
- úlohou vedoucího je (spolu s jeho spolupracovníky) vytyčit **jasně formulované , měřitelné cíle a zajistit, aby lidé přijali za své a s plným nasazením je realizovali**

- management se stále více orientuje na zaměstnance s cílem získat jejich zájem, jejich iniciativu a tvořivost, jejich pracovní zaujetí
- moderní přístupy k vedení lidí v podmínkách policejních činností se nebudují na příkazování a kritice, na druhé straně se však tyto formy jednání nevyklučují
- úspěšné vedení lidí se realizuje prostřednictvím poznávací, komunikační, informační, motivační a hodnotící činnosti řídicích pracovníků

Manažerská funkce vedení lidí (spolupracovníků) představuje vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Nejde jen o pouhé plnění zadaných úkolů, ale i o další činnosti zabezpečující prosperitu organizace.

Vést proto znamená podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se z všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků.

Vedení = přimět lidi, aby pracovali rádi (osobní uspokojení a užitek) a podávali dobré pracovní výkony (prosperita, naplňování cílů organizace).

Moderní management vytváří podmínky k vedení lidí s širším využitím prvků teorie Y, snižuje počet pracovníků, kteří musí být vedeni za ručičku, stále více se uplatňují metody „měkkého řízení“ Tomu se přizpůsobují metody plánování, rozhodování..(např. metoda 7S).

Teorie X a teorie Y jsou dvě skupiny **předpokladů o povaze lidí**. V reálné podnikové praxi předpoklady většiny lidí spočívají někde mezi těmito dvěma extrémy.

Setká-li se vedoucí pracovník s nízkými pracovními výkony, neměl by podlehnout zjednodušeným závěrům. Měl by posoudit, zda se jedná o skutečnou neschopnost pracovníka nebo o negativní vliv systému řízení a systému pracovních podmínek.

Neuspokojivé výkony zpravidla vyplývají z toho, že zaměstnanec:

- Neví přesně, co se od něho očekává.
- Nemá kvalifikaci pro zvládnutí pracovní náplně.
- Práce se mu nelíbí nebo není pro něho dosti zajímavá.
- Vykazuje povahové rysy, které práci narušují.
- Nemá schopnosti zvládnout všechno to, co jeho práce vyžaduje.
- Má větší schopnosti, než jeho práce vyžaduje.
- Nemá vytvořeny pracovní a organizační podmínky pro práci.
- Nemá motivaci.

45. Hlavní principy řízení času

Paretův princip ! 80:20

Cílem řízení času (time management) je dělat méně, systematicky a při tom dosáhnout lepších výsledků pro organizaci i vlastní rozvoj. Je klíčovým atributem efektivního manažera. Nezjišťujeme kolik čas čemu věnujeme ale jaká je výkonnost a výsledek, zamýšlíme se nad sebou samým.

1. Analýza času - prokazuje co nejpřesněji na které činnosti připadá relativně největší spotřeba času.

Znaky špatného řízení času: přetížený program, práce večer a o víkendu, nesplnění termínů, povrchní řešení problémů, málo času na důležité úkoly, neschopnost odmítnout nový úkol, stres.

Techniky analýzy času

Autosnímek - manažer sám zapisuje soustavně po určitou dobu (dny, měsíc) všechny své pracovní operace, tím získá obraz, po té tyto data zpracuje dle kritérií (zda je činnost strategická, odborná či rutinní, zda šlo o porady, rozhovory, telefony, zda to bylo důležité či ne, zda to bylo urgentní...) Tříděním těchto činností lze stanovit priority a účinné techniky řízení času.

Pracovní deník - den je rozdělen do 15ti min úseků se záznamem činnosti, s poznámkou (významný, nevýznamný, zbytečný) na konci sledovaného období lze analyzovat opět jednotlivé činnosti.

2. Plánování cílů a stanovení priorit

Je dobré mít přehled o hlavních a neodkladných úkolech, o vlastní pracovní kapacitě i spolupracovníků, o čase a prostředcích. Kdo se nezabývá budoucností a vizemi vystavuje se riziku že bude svůj čas investovat do nekoordinovaných tudíž neefektivních aktivit.

Eisenhowerův princip: úkoly A vyřídit ihned, B důležité ale mohou počkat, C naléhavé ale méně důležité delegovat, D málo důležité i naléhavé do koše

46. Plánování cílů a stanovení priorit – verze 1

Manažerovo úsilí o efektivní využívání času má naději na úspěch jen pokud se intenzivně zabývá vytvářením a vyvíjením vizí budoucnosti svěřeného útvaru a soustavně je sladuje s nadřazenými představami o cílech organizace jako celku a konzultuje je s nadřízenými, kolegy a spolupracovníky. Pokud tak nečiní – investuje svůj čas do mnoha nekoordinovaných až protichůdných aktivit = neefektivně.

Hlavní cíl efektivního řízení času :

„Práce má schopnost vyplnit jakýkoliv čas, který je jí k dispozici „.

Paretův princip (pravidlo)

80% použitého času --- vytváří -> 20% výsledků

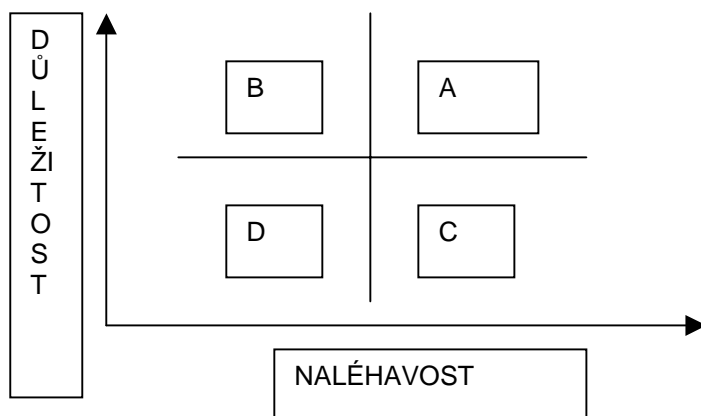
20% použitého času --- vytváří -> 80% výsledků

Metoda ABC – je založena na praktickém využití Paterova principu. Jde o rozdělení konkrétních úkolů do skupin podle toho, jak jsou důležité pro dosažení konkrétního cíle.

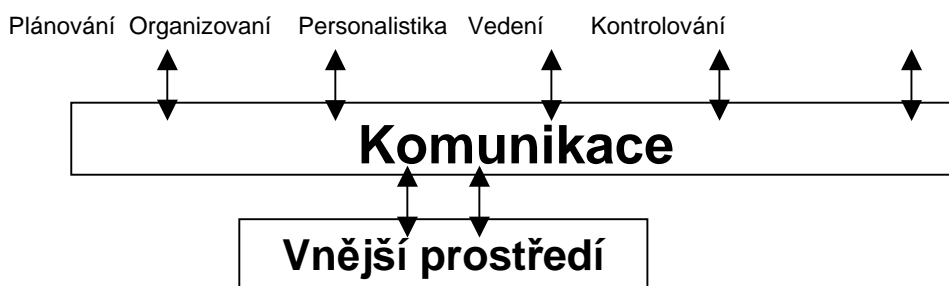
46. Plánování cílů a stanovení priorit – verze 2

Bez jasných cílů nemá manažerovo úsilí o efektivní využívání času naději na úspěch. Manažer na jakékoli úrovni by se měl zabývat vizemi a budoucností útvaru a sladovat je s nadřazenými představami.

Priority úkolů:

**47. Proces komunikace**

- **Komunikace = přenos informací mezi odesílatelem a příjemcem**



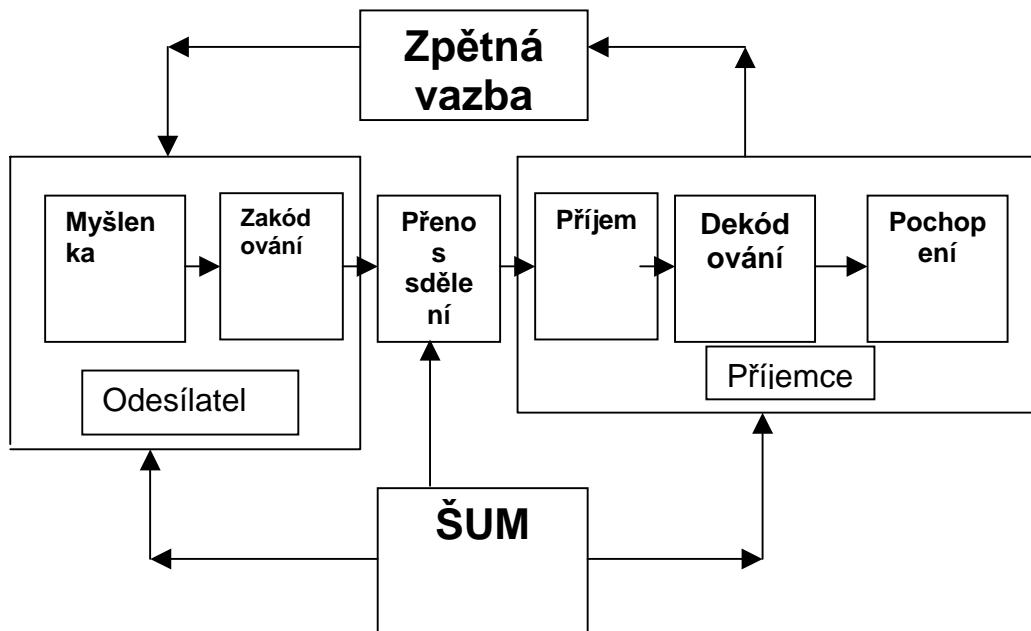
- **Odesílatel (sdělovatel) vysílá informaci prostřednictvím komunikačního kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem.**
- **Sdělení** – písemné, ústní forma, přenášené dopisem, počítačem, telefonem, televizí apod.
- **Vhodná formulace sdělení** – zpráva, údaje, data a vhodný prostředek pro její přenos
- Příjemce sdělení uvedenou formou přijímá a interpretuje. **Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno.** Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak u příjemce. Příjemce dekóduje sdělení a získává představu o tom, co chtěl odesílatel komunikovat (oznámit apod.)
- Komunikaci ovlivňuje **šum**, který narušuje přenos informace komunikačním kanálem, tj. odesílání, přenos nebo příjem sdělení. V průběhu komunikačního procesu se různými způsoby zkresluje sdělení. Jedná se např. o hluk,

UPOZORNĚNÍ: Veřejné šíření tohoto dokumentu nebo jeho části je zakázáno a to v jakékoli formě. Kdo toto poruší, způsobí problémy nejen sobě, ale též ostatním studentům oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě, pro které je tento dokument určen. Všechna práva vyhrazena. Vlastníkem tohoto dokumentu je server <http://www.PAskola.cz>.

používání nejednoznačných symbolů, které může znehodnocovat kódování, malá nepozornost, která způsobí nepřesný příjem, nepřesné dekódování v důsledku špatné interpretace slov nebo symbolů.

- Neoddělitelnou součástí komunikace je **zpětná vazba**. Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekódováno a pochopeno. Správné chápání je založeno na znalostech, zkušenostech, pocitech, postojích a vnímání odesílatele i příjemce.
- V průběhu komunikace jde o **způsob výměny informací v řízení** (výměna názorů, myšlenek, pokynů, příkazů), odehrávající se uvnitř organizace i v jejím vnějším okolí. Cílem komunikování je dosáhnout dorozumění, shody a spolupráce mezi těmi, kteří se tohoto procesu účastní. Obsahem komunikace je **soubor informací vyjádřený různými prostředky** (slovně, písemně, graficky aj.).

Model přenosu komunikace



Proces komunikace		
Odesílatel	Vlivy prostředí zkreslující informace (šum)	Příjemce
1. Záměr – co chce komunikovat 2. Forma – jak chce komunikovat 3. Hypotéza jak bude reagovat příjemce, resp.jak se podaří naplnit svůj záměr 4 A. Potvrzení hypotézy – spokojenost, pokračování v komunikaci 4 B. Nepotvrzení hypotézy – korekce obsahu a formy	1. Nastavení na přijetí informace – rozhoduje se, zda bude poslouchat nebo ne 2. Předpoklad, co mi chce sdělit – očekávání 3. Naslouchání a reakce na zprávu (zpětná vazba)	

48. Komunikace v organizaci

Komunikace - je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského slova communis, které znamená společný. Komunikace je tedy přenos pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů. Je základní manažerskou funkcí.

Komunikace - je prostředek, kterým jsou lidé v organizaci spojeni, aby dosáhli společného cíle

Proces komunikace - udělovatel odesílá informaci prostřednictvím komunikačního kanálu k příjemci. Příjemce sdělení informaci přijímá a interpretuje. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno. Neoddělitelnou součástí komunikace je zpětná vazba. Pomocí zpětné vazby se lze přesvědčit zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno.

Komunikace - v současné době je žádoucí, aby komunikace nebyla chápána jako pouhá výměna či poskytování informací, ale aby šlo o aktivní práci s informacemi partnerů komunikace.

Partneři komunikace

- sdělující
- příjemce

- Komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna.
- Má-li být komunikace přínosná, musí se role sdělujícího a příjemce střídat.
- Komunikace je významným prostředkem jak získat druhé, aby dělali co je třeba.
- Základ komunikace = informační proces = získávání, přenášení, rozbor, registrace, třídění, uchovávání, výběr a využívání informací

Charakteristika efektivní komunikace

- 1) vymezený obsah, přesná formulace cíle
- 2) formulace musí odpovídat způsobu myšlení příjemce (kvalifikace, zkušenosti..)
- 3) komunikační prostředky volit účinné (telefonicky, osobní styk, písemné zprávy)
- 4) zpětná vazba
- 5) informace je třeba umět vydávat, ale i přijímat

Úrovně komunikace v organizaci

Diagonální komunikace je používána, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace (např. zkrácení času). Příkladem může být, když kontrolní orgán požaduje zprávu přímo od vedoucího výroby určitého výrobku, přičemž obchází přímé nadřízené (informace neprobíhají nejprve na horu a pak horizontálně).

Horizontální komunikace - komunikační tok je zvláště důležitý u podniků, kde je zavedena *funkcionální organizační struktura*. Horizontální komunikace probíhá, jestliže mezi sebou komunikuje zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni např. vedoucí účtárny s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci.

Sestupná komunikace - informace jsou předávány od jedinců postavených výše v hierarchii k jedincům na nižší úrovni. Sestupnou komunikace obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály, podnikové publikace. Nejčastěji používanou sestupnou komunikací v organizacích jsou pracovní instrukce: tzn. popisy práce, podniková politika, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech.

Vzestupná komunikace - tok informací je od podřízených k vyšším hierarchicky umístěným útvarům nebo pozicím. Efektivní vzestupné komunikace lze jen těžko dosáhnout, je však nezbytná. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž zaměstnanci vhadzují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností.

49. Verbální a nonverbální komunikace v organizaci

- 3 roviny sdělování
 - a) verbální komunikace - mluvené slovo
- psané slovo
 - b) nonverbální komunikace - mimika, gesta, postoj těla, pohled, dotyky apod.
 - c) činy - důležitý soulad s verbálními a neverbálními projevy
- 3 roviny naslouchání
 - a) naslouchání ušima - schopnost slyšet a rozumět slyšenému
 - b) naslouchání očima - protipól neverbálního vyjadřování
 - c) naslouchání srdcem - uvědomování si souvislostí, „čtení mezi řádky“

Nonverbální komunikace:

- a) gestikulace/posturologie - držení těla
- b) haptika - vzájemné dotyky

UPOZORNĚNÍ: Veřejné šíření tohoto dokumentu nebo jeho částí je zakázáno a to v jakékoli formě. Kdo toto poruší, způsobí problémy nejen sobě, ale též ostatním studentům oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě, pro které je tento dokument určen. Všechna práva vyhrazena. Vlastníkem tohoto dokumentu je server <http://www.PAskola.cz>.

- c) mimika - výraz obličeje
- d) proxemika - vzdálenosti a odstupy
- e) jiné - šaty, celkový vzhled apod.

Verbální komunikace v organizaci:

- a) interpersonální - rozhovor, dialog
- obsah rozhovoru musí být ve vztahu k příčině a cíli
 - příprava rozhovoru - ujasnění obsahu a cíle, eliminace rušivých vlivů (telefon), příprava podkladů, včasné pozvání účastníka apod.
 - vedení rozhovoru - otevřenost, kladení otázek směřujících k cíli, kultura komunikace, důstojné ukončení rozhovoru apod.

- b) porady
(malá skupina)
- manažerská technika k navázání přímého kontaktu
 - význam - lidé podporují nová rozhodnutí, na kterých se podíleli, navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů
 - náplň - informování, hledání řešení, odstraňování překážek v práci

typy porad:

1. formální - předem připravené porady s programem (např. pravidelné porady managementu), ukládání úkolů, kontroly zadaných úkolů,
2. účelové - svolávány operativně, bez pevného programu, reakce na aktuální situaci
3. řešitelské - vyřešení, rozhodnutí složitého problému, odborníci sdělují svá stanoviska, stanoviska se navzájem konzultují
4. informační - vzájemné informování účastníků (např. krátké ranní porady)
5. tvůrčí - brainstorming

c) přednášky, shromáždění
(velká skupina)
Brainstorming

50. Chyby v komunikaci

- nefunkční organizační uspořádání
- nedostatečné, nepřesné, zastaralé informace, nefunkční informační systém
- nepromyšlená nebo neexistující komunikační koncepce a strategie
- nekvalitní firemní kultura
- porada bez jasného účelu
- pozdní začátky
- porady bez konce

Podstatou komunikace je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Jedná se o výměnu informací mezi dvěma, nebo více jedinci. 60 % problému v managementu je dáno chybou v komunikaci.

Bariéry komunikace:

Uzavřenost partnera: je možno ho oslovit, ptát se ho na určité věci, ale těžko se od něho dozvíme postoj

- **Nekomunikativnost člověka:** člověk nerad komunikuje s druhými lidmi, v extrémním případě může jít až o autismus (naprosté uzavření do sebe, odmítnutí)
- **Nedůvěra:** u lidí funguje určitý filtr důvěry a nedůvěry, tzv. že informace od určitého zdroje ochotně přijímá a zároveň od jiného zdroje tu samou informaci odmítá
- **Antipatie:** záporný vztah k danému člověku především neuvědomělé jednání někoho
- **Prostředí:** hluk, vyrušování, zima/teplo
- **Jazykové bariéry:** náročný slovník, povýšenecký tón, příliš tiché/hlasité projevy
- **Psychologické a osobní vlivy:** hněv, lhostejnost, rozdílnost věku, rozdílnost pohlaví
- **Fyziologické jevy:** bolest hlavy, únava
- **Obsah sdělení:** předmět diskuse nás nezajímá, všechno známe, obsah příliš obtížný

Komunikační chyby:

Devalvování druhého a jeho názorů - posměch, shazování, nepoučovat jiné, nemluvit příliš o sobě, nestěžovat si, nemluvit s druhým o tom, co ho nezajímá, neskákat druhému do řečí, nepoužívat dvojsmysly.

Nepozornost - Během konverzace hodně lidí neposlouchá, co jim ostatní říkají. V duchu už přemýšlejí nad tím, co sami řeknou za pár minut, a vyprávění druhých nevěnují dostatečnou pozornost. Když však začnete pozorně poslouchat, co vypráví váš společník, získáte spoustu zajímavých informací o ostatních, což nabízí mnoho dalších témat, o kterých s nimi můžete mluvit. Jak řekl William King: *„Drbna je ta, kdo s vámi mluví o jiných lidech. Nudný je ten, kdo vám vypráví o sobě. Mistr konverzace je ten, kdo s vámi mluví o vás.“*

Pokládání mnoha otázek - Když se někdo v jednom kuse na něco ptá, konverzace začne vypadat jako výslech. Je proto lepší někdy namísto další otázky sdělit vlastní stanovisko, nebo nedávný zážitek, který souvisí s tématem. K rozhovoru jsou potřeba minimálně dva lidé a hranice jejich rolí, tedy kdo se bude ptát a kdo bude odpovídat, by neměly být příliš zřejmé.

Dlouhé ticho - Každý zná, jak trapné a nepříjemné může být hledání dalších možných témat k hovoru poté, co jsou vyčerpána všechna obvyklá témata. Dřív než znervózníte, vzpomeňte si na některou z následujících rad: *Nadhodte nějakou aktuální událost, kterou znáte z novin či z televize. Upozorněte na zajímavou knihu a nebo třeba proberte, co se stalo v poslední epizodě Útěku z vězení.* Zaměřte se na něco z vašeho okolí nebo se pokuste navázat na blízké podněty - hudba, předměty, architektura.

Monotónnost sdělení - Z pohledu vašeho protějšku v rozhovoru není důležité, co říkáte, ale jak to říkáte. Když zapojíte do rozhovoru různá gesta a necháte mluvit řeč těla, možná právě to bude důvod k tomu, proč si vás ostatní budou pamatovat. Další důležité zásady jsou mluvit jasně, ne moc rychle a s přiměřenou hlasitostí.

Výraz ve tváři - Známé pořekadlo praví, že s úsměvem jde všechno líp, a to v běžné konverzaci platí dvojnásob. Úsměv je to nejmenší, co můžete udělat pro hladký chod konverzace, ale má nečekané účinky. Může jednoduše udržet pozornost druhých, přilákat další lidi a nebo třeba urovnat drobné neshody. Nezapomínejte se proto usmívat a dávat najevo i své další emoce.

Přerušování ostatních - Každý účastník rozhovoru má dostat čas, aby se vyjádřil. Ostatní by ho tedy neměli přerušovat uprostřed jeho historky z letošní dovolené jen proto, aby strhli pozornost zpět na sebe. Nalezení rovnováhy mezi mluvením a posloucháním není pouze jedna ze zásad efektivní komunikace, ale i otázka slušného vychování.

„Nikdy se nemýlím“ - Cílem konverzace není jenom obhájení vlastní pravdy. Nesnažte se proto prosadit svůj názor na nejlepšího amerického prezidenta za cenu toho, že rozhovor ztratí svůj pohodový charakter a raději stočte řeč někam jinam.

Mluvení o negativních tématech - Špatné zdraví, problémy v práci a další věci, které ztrpčují lidem život, určitě nepatří mezi to, co chcete slyšet od člověka, jehož vidíte poprvé v životě, pokud ovšem nejste jeho osobní lékař nebo psychoterapeut. Pro uvolněnou konverzaci jsou vhodnější veselé historky z vašeho života nebo zajímavé informace o tom, co děláte ve volném čase. Když ukážete svou veselou povahu a smysl pro humor, ostatní jistě zatouží se s vámi sejit i opakovaně.

Nuda - Někdy si to člověk ani neuvědomí, ale když mluví už deset minut o výhodách svého nového auta, ostatní se začnou nudit. Měli byste proto být připraveni v takové situaci nenápadně přejít na jiné zajímavější téma. A jedna z možných cest, jak mluvit o zajímavých věcech, je jednoduše vést zajímavý život.

Nedostatečné přispívání - Pokud se s vámi někdo podělí o vlastní zkušenost, neváhejte a sdělte mu i ty své. Nebojte se dávat najevo své pocity a myšlenky. Na lidi, kteří pouze stáli a poslouchali vyprávění druhých záhy každý zapomene. Vyhněte se proto jednoslovným odpovědím na otázky, které pokládají ostatní, a v tichých pauzách sami převezměte otěže a načněte nové téma. Do rozhovoru by měli investovat všichni jeho účastníci. Nebuďte zbytečně pasivní a pro začátek uvěřte, že lidé si s vámi přišli popovídat, protože jste je zaujali a chtějí se o vás něco dozvědět.

51. Pojetí a význam personální práce. Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidé představují pro organizaci ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, **je personální práce,** zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, **jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.**

Personální administrativa (správa) – historicky nejstarší pojetí personální práce, jež byla chápána jako služba a zařizovala zejména administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací o zaměstnancích a jejich činnostech a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.

Personální adm. přezívá dodnes, většinou v organizacích s autoritativnějším způsobem řízení.

Personální řízení – začalo se objevovat před II. svět. válkou v podnicích s dynamickým vedením zaměřujících se na ovládnutí největší části trhu a eliminaci konkurence. **Vedení těchto podniků si začalo uvědomovat, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti je člověk, lidská pracovní síla.** Na základě toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení.

Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientovaná téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.

Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů – jde o nejnovější pojetí personální práce, začala se formovat v 50. a 60. letech. ŘLZ se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a úlohou všech manažerů. **Vyjadřuje se význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.**

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat :

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- b) finanční zdroje
- c) lidské zdroje
- d) informační zdroje

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto 4 zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Co charakterizuje řízení lidských zdrojů a co ho odlišuje od personálního řízení:

- **strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem**
- zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů v šech rozhodnutí v oblasti personální práce
- **orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace**
- zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu....
- **personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků**
- více pravomocí a rozhodování vedoucích pracovníků všech úrovní
- **úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace**
- **personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.**
- **vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace**
- **mimořádný důraz kladen na rozvoj lidských zdrojů**
- **orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků**
- **důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů**
- **vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace**
- **motivování pracovníků**

52. Předpoklady realizace MLZ v organizaci. Úkoly řízení lidských zdrojů. Personální činnosti

a) Předpoklady realizace MLZ v organizaci

– dá se říci, že do této oblasti zasahují **2 faktory** – faktor vnějšího prostředí a vnitřního prostředí.

Vnější prostředí: úroveň vědeckotechnického rozvoje, nasazování nových technologií a informačních technologií- konkurenční tlaky, - moderní ekonomické a sociální trendy ve světě, - vládní zásah – úřady práce, úřady inspekce práce, státní školství apod., - legislativa – pracovně právní předpisy a kolektivní vyjednávání, - kulturní zvláštnosti

Vnitřní prostředí: vhodná organizační struktura, - vlastněné technologie, - manažerské procesy (množství různých instrukcí) - schvalovací proces, - úroveň kontroly organizace – to, v jaké kvalitě je v organizaci sociální klima (uvnitř i navenek)
Typickým projevem negativní vnější kultury je, že vůči zákazníkům se zaměstnanci chovají neférově, ale musejí, aby si udělali pracovní místo...

Manažer má v procesu řízení výsostné postavení a musí zvládat manažerské funkce. K výkonu řídicího procesu musí mít předpoklady, které jsou vyjádřeny kompetencemi, mj. sociální kompetencí, což je práce s lidmi.

b) Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku, požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo.

tailoring = šití pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi

- Optimální využívání pracovních sil v organizaci (pracovní doby, pracovních schopností)
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace - rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, rozvíjení materiálních a nemateriálních potřeb pracovníků....
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

53. Význam personální práce pro organizace veřejné správy. Personální strategie a personální politika

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti organizace.

Význam personální práce souvisí také s hospodářskými výsledky organizace.

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

- a) jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
- b) jako soubor opatření, jimž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

V obou případech musí existovat **nějaký cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.**

Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.

54. Analýza pracovních míst (podstata, proces, metody, zdroje informací)

Vytváření a analýzy pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec

Pracovní úkoly a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnost.

Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.

Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb prac. místa na prac. místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které prac. místo klade na pracovníka.

Definice:

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza má zkrátka zmapovat pracovní místo, aby z ní vzešly informace poskytující obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.

Nejdůležitějším momentem celého procesu je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a zajištění si jejich spolupráce.

Metody používané k analýze pracovních míst:

Informace zjištěné o jednotlivých pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace určitého typu pracovních míst následně analyzují.

Existuje spousta metod. Některé metody analýzy informací o pracovních místech jsou univerzální a použitelné téměř pro každé pracovní místo. Jiné se hodí pouze pro pracovní místo určité kategorie.

Funkční analýza pracovních míst

Metoda PAQ – je dalším příkladem universální metody založené na určité kategorizaci činností pracovníka. Používá se v ní 6 hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů (prvky práce) K analýze metoda používá standardní dotazník, který je ovšem poněkud dlouhý.

Metoda MPDQ – může být naopak příkladem metody analýzy vhodné pro určitou kategorii pracovních míst. Jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst.

55. Vztah analýzy pracovního místa k dalším personálním činnostem

- personální plánování – plánování potřeb pracovníků, kolik a jaké pracovníky bude organizace potřebovat ke splnění svých cílů.
- získávání pracovníků – aby bylo získávání efektivní, musí být povaha a požadavky prac. místa dostatečně přesně stanoveny a prac. místa musejí svou povahou vzbuzovat zájem potenciálních uchazečů.
- výběr pracovníků – jde o to rozpoznat, který z uchazečů by pravděpodobně nejlépe vyhovoval požadavkům obsazovaného místa. Musí se určit kritéria výběru. Výběr je dvoustranná záležitost, tzn. že během něho si také pracovník vybírá svého zaměstnavatele. Proto součástí výběrového pohovoru je i detailní informování uchazeče o požadavcích a povaze práce na prac. místě.
- hodnocení pracovníků – spravedlivé hodnocení je možné provádět tehdy, je-li jasné to, co má pracovník dělat, jaké výsledky a kvality se od něj očekávají.
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovní činnosti – neobejde se bez popisu a specifikace prac. míst. Některé problémy rozmísťování pracovníků (neochota prac. přejít na jiné prac. místo, zejména pokud jde o vyšší funkci), přefazování prac. na nižší funkci či propouštění pracovníků z důvodů nedostatečného plnění prac. úkolů jsou jevy, které by měly obrátit pozornost k prac. místům.
- vzdělávání pracovníků – rozpoznat potřebu a stanovit cíle vzdělávání bez analýzy prac. místa nelze.
- personální rozvoj pracovníků – manažeři a personalisté, kteří znají důkladně povahu prac. míst v organizaci snadněji jednájí s pracovníky o jejich možné kariéře. Podobně pracovníci mohou lépe ocenit možnosti své kariéry, vědí-li o požadavcích ostatních prac. míst.
- odměňování pracovníků – zde analýza odhaluje úroveň obtížnosti práce, její podmínky, povinnosti a odpovědnost, požadovanou kvalifikaci a schopnosti. Jakmile je stanovena hodnota práce ve vztahu k ostatním pracím, může být zavedeno spravedlivé odměňování.
- pracovní vztahy – tím, že se určí povinnosti, odpovědnost a role pracovníků, sníží se výskyt konfliktů, stížností a prac. sporů.
- péče o pracovníky – především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

56. Podstata, hlavní úkoly a úloha personálního plánování v organizacích veřejné správy

Řízení organizace je činnost směřující k dosažení určitých cílů. Proto důležitou součástí řízení je stanovování cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout.

A právě stanovování reálných cílů a výběr cest jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak nesmírně důležitým nástrojem řízení organizace.

Zvláštní postavení v tomto plánování náleží personálnímu plánování.

Personální plánování:

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- **znát a respektovat strategie organizace** (ti co vytvářejí personální plány, by měli důkladně znát strategické plány organizace a zajistit, aby všechny úvahy, předpoklady a východiska vstupující do personálních plánů byly v souladu se strategií organizace
- **cyklus plánování činností organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny**
- **personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí**

57. Stručná charakteristika oblastí personálního plánování a procesu plánování

A právě stanovování reálných cílů a výběr cest jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak nesmírně důležitým nástrojem řízení organizace (a co není ?).

Zvláštní postavení v tomto plánování náleží personálnímu plánování.

Personální plánování:

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Oblasti personálního plánování:

UPOZORNĚNÍ: Veřejné šíření tohoto dokumentu nebo jeho části je zakázáno a to v jakékoli formě. Kdo toto poruší, způsobí problémy nejen sobě, ale též ostatním studentům oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě, pro které je tento dokument určen. Všechna práva vyhrazena. Vlastníkem tohoto dokumentu je server <http://www.PAskola.cz>.

Personální plánování se dělí na :

- a) plánování potřeby pracovníků
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků
- c) plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

- *plánování potřeby pracovníků je vlastně plánováním pracovních míst, tedy plánováním poptávky po pracovních silách, zatímco plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídání nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ní a vytyčením cest, jak pro organizaci zabezpečit, potřebné zdroje pracovních sil.*

Personální plánování se neobejde bez značného množství hodnověrných, detailních a aktuálních informací.

Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.

58. Pojetí a úkoly získávání pracovníků, podmínky a zdroje získávání pracovníků. Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termín – včas.

Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků – jedná se o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.

V procesu získávání uchazečů proti sobě stojí 2 strany:

- organizace se svou potřebou pracovních sil
- potenciální uchazeči o práci

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.

Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit **sama nabídka zaměstnání** (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a **vnitřní podmínky organizace** (skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně **vnější podmínky** (organizací neovlivnitelné).

Obsazovat volná místa lze jak z vnitřních zdrojů tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

59. Pojetí a úkoly výběru pracovníků. Fáze výběru pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci a je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace.

Úkoly výběru pracovníků: - Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.

Fáze výběru pracovníků:

Proces výběru pracovníků se prolíná s procesem získávání pracovníků.

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují 2 fáze: **předběžná a vyhodnocovací**

Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné, nebo potenciálně volné pracovní místo. **Okamžitě musí následovat 3 kroky charakterizující předběžnou fázi:**

- Definuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky na něm.
- Během druhého kroku se zkoumá jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.
- Konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné proto, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

Vyhodnocovací fáze následuje s určitým časovým odstupem. Mezi tím musí totiž dojít k procesu získávání pracovníků, shromáždí se vhodní uchazeči.

60. Metody získávání a výběru pracovníků

Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu aby se o tato místa ucházeli. Závisí na tom, zda se rozhodneme získávat prac. z vnitřních či vnějších zdrojů; jaké jsou požadavky na pracovníka; kolik na to můžeme vynaložit prostředků; jak rychle potřebujeme místo obsadit aj
Je třeba posuzovat výhody a nevýhody.

- a) Uchazeči se nabízejí sami
- b) Doporučení současného pracovníka organizace
- c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- d) Vývěsky (v organizaci i mimo ni)
- e) letáky vkládané do poštovních schránek
- f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- h) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- i) Spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů
- j) Spolupráce s úřady práce
- k) Využívání služeb komerčním zprostředkovatelem
- l) Používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků

Metody výběru pracovníků:

- **Dotazník** zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Různé organizace používají různé typy a varianty dotazníků. V poslední době se stále častěji vyskytují elektronické dotazníky
- **Zkoumání životopisu** patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Posuzovatelé se nejvíce soustřeďují v životopise na dosažené vzdělání a praxi uchazeče, prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.
- **Testy pracovní způsobilosti** – tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznějšího zaměření, validity a spolehlivosti. Jedná se o pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.
- **Assessment centre** – komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.

Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků!

Výběrový pohovor může mít různé podoby:

1 Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovorů:

2 Podle obsahu a průběhu

- **nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor**, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Uchazeči se těžko porovnávají.
- **strukturovaný (standardizovaný) pohovor**, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován a všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o místo, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost.
- **polostrukturovaný pohovor** - snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Část pohovoru je strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor.

Dále se také přihlíží ke :

- **zkoumání preferencí** z předchozích pracovišť, ze školy...atd.
- **lékařské vyšetření** se metoda výběru pracovníků používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářství)
- **přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu** – přijme se více uchazečů, nejlepšího si pak org. nechá a ostatní propustí. Je to bezohledné k ostatním uch. Metoda nákladná.

61. Klíčové problémy výběru pracovníků. Personální pohovor – formy a obsah

Klíčové problémy výběru pracovníků:

Protože smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů, klíčovým problémem této personální činnosti je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo.

Porovnává se přitom povaha pracovního místa, (jeho popis a specializace) a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníky se zajištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče.

Potíž je v tom, že posuzujeme pracovní způsobilost a osobnost člověka, tedy soubor jeho znalostí, dovedností a dalších jeho vlastností, které jsou zpravidla nekvantifikovatelné a tedy těžko měřitelné.

Dříve než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů:

- ✓ **Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa** na odbornou způsobilost pracovníka. (stupeň a obor školního vzdělání, absolvované zkoušky, délku praxe
- ✓ **Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat** (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom z VŠ, doklady o získání titulů, o absolvování kurzů, státních zkouškách, jazykových zkoušek....)
- ✓ **Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě** (požadované pracovní výsledky, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů a efektivnost).
- ✓ **Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě** (dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, reference z předchozího pracoviště, lékařská prohlídka.....)
- ✓ **Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka** (jak člověk působí na druhé, souhrn fyzických, mentálních, emocionálních, sociálních charakteristik.....)
- ✓ **Stanovit faktory a metody které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, organizací** (používají se testy, pohovory, skupinové diskuze)
- ✓ **Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.**
Jde o informace, které mohou dát uspokojivou a pokud možno jednoznačnou odpověď na 3 základní otázky:
 - *Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?* (Má vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti?
 - *Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?* (pozitivní vztah k práci, míra pracovitosti, motivace k dané práci, zájmy, životní cíle...)
 - *Zapadne do pracovní skupiny organizace?*

Výběru pracovníků tedy musí nutně předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Kritéria hodnocení i použité metody musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a požadavkům na pracovníka.

Důležitá je také kvalita informací o uchazečích. Mnohé také závisí na pečlivosti a objektivitě při zpracování referencí a jiných materiálů hodnotících pracovní výkon uchazeče.

Kritéria výběru, validita a spolehlivost faktorů, používaných k předvídání úspěšného výkonu práce:

- **Celoorganizační kritéria** – se týká takových vlastností, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče, že si bude počínat v organizaci úspěšně.
- **Útvarová, týmová kritéria** – se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu.
- **Tradiční kritéria pracovního místa** – požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka.

Jedním z nejdiskutovanějších problémů soudobé teorie i praxe personální práce je problém validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce a na nich založených metod výběru pracovníků.

Personální pohovor – formy a obsah:

Výběrový pohovor či také rozhovor je nepoužívanější a nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků!

Personální rozhovor je snaha komise (kvalifikované) získat informace přímo od uchazeče a realizovat tím kvalifikovaný odhad.

Má 3 hlavní cíle + 1 dodatečný

- získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, aby získal představu
- posoudit osobnost uchazeče (pohovor může dopadnout lépe než testy osobnosti)
- založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem

Výběrový pohovor může mít různé podoby:

1 Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovorů:

- a) Pohovor 1+1 – pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace
- b) Pohovor před panelem posuzovatelů – komisí (3-4 osoby – doporučen bezprostřední nadřízený, personalista a zkušený psycholog), je více stresující

- c) Postupný pohovor – to je pohovor 1+1 s různými posuzovateli. Je časově náročný a snižuje spontánnost odpovědí.
- d) Skupinový – hromadný pohovor kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

2 Podle obsahu a průběhu

- **nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor**, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Uchazeči se těžko porovnávají.
- **strukturovaný (standardizovaný) pohovor**, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován a všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o místo, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost.
- **polostrukturovaný pohovor** - snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Část pohovoru je strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor.

62. Adaptace (orientace) a stabilizace pracovníků v organizaci

Adaptace:

Předpokladem stabilizace je úspěšná adaptace. Adaptace je seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, předpisy atd. Je třeba, aby pracovníkovi byly poskytnuty všechny informace, které se týkají organizace i jeho samotného.

Člověk obecně má tendenci se přizpůsobovat přírodním podmínkám, které si také přizpůsobuje sobě. Proces adaptace má dvě složky:

- pracovní adaptace
- sociální adaptace

Pracovní adaptace je proces, při kterém člověk má úspěšně zvládnout pracovní návyky a dovednosti a odvádět v krátké době požadovaný výkon.

Sociální adaptace – nastavení nových norem chování s novými kolegy, začlenění jedince do nového způsobu jednání atd.

63. Orientace pracovníků a úloha manažerů a personálního útvaru

Jde použít i otázka 62

Definice:

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popř. pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, prac. podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.

Orientace probíhá po oficiální (formální) linii, kdy jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným **a neformálním způsobem**, kdy jde o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či vzájemným působením nového pracovníka se spolupracovníky.

Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace.

Oblasti orientace a jejich obsah:

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. Celoorganizační (celopodniková) orientace, zaměřená na obecné informace, je společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. Útvarová orientace (popř. týmová či skupinová) týká se organizační jednotky (prac. skupiny či týmu), kde je obsazované místo. Zaměřuje se na některé detaily a zvláštnosti.
3. Orientace na konkrétní pracovní místo, obsah je odlišný dle charakteru a obsahu práce na konkrétním prac. místě.

64. Proces hodnocení pracovníků. Formy a metody hodnocení

Proces hodnocení pracovníků má zhruba 9 fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období má 4 fáze:

- rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení
- analýza pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku. Požadavky na pracovníka.
- formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikace pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

b) Období získávání informací a podkladů má 2 fáze:

- zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu, písemný záznam omezuje pozdější spory

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má 3 fáze:

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce.

- rozhovor s hodnocením pracovníkem o výsledcích hodnocení, cestách řešení problémů
- následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu.

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostředně nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení.

Hodnocení: **nadřízeným, nezávislým externím hodnotitelem, hodnocení zákazníky, spolupracovníkem, hodnocení podřízeným, sebehodnocení, týmové hodnocení**

Formy a metody hodnocení:

Formy hodnocení: finanční, při dosažení výsledku, každodenní neformální; manažer by si měl povšimnout, že pracovník odvedl dobrou práci

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant.

- **Hodnocení podle stanovených cílů – výsledků**, hl. pro hodnocení manažerů a specialistů

Aby byla metoda úspěšná, je třeba splnit určité podmínky a to:

- cíle musejí být měřitelné a ověřitelné
- cíle by měly být dosažitelné, podnětné
- měly by být formulovány jasně, písemně stručně a jednoznačně
- relevantní, časově určené ...tedy SMART

- **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků a postup při jejím použití je následující:

- stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu
- seznámení pracovníků s normami
- porovnání výkonu každého pracovníka s normami

- **Volný popis**

Metoda je univerzální, bývá však považována za nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného. Problémem je že obsah popisu se u různých hodnotitelů různí. Záleží na vyjadřovacích prostředcích.....atd.

- **Hodnocení na základě kritických případů**

- metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonání práce určitého pracovníka, záznamy např. obsahují informace o pracovním chování. Hodnotiteli to zabírá mnoho času.

- **Hodnocení pomocí stupnice**

- hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce...)

Stupnice – číselná, grafická, slovní

- **Checklist**

- časově náročná metoda (na každou skupinu prac. míst musí být jiný formulář), jde o dotazník, většinou odpovědi ano-ne, vyhodnocuje specialista personálního útvaru

➤ **Metoda BARS**

- jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.

➤ **Assesment centre**

- nevýhodou jsou informace o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a to nemusí souhlasit s výkonem v reálné situaci.

65. Řízení pracovního výkonu. Sdělování výsledků hodnocení

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.

Taylorovy zásady vědeckého řízení – 19 a 20.st. - klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tým i na jednoznačně definovaná místa.

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.

Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.

66. Problémy a chyby hodnocení pracovníků a způsoby jejich překonávání

Při hodnocení pracovníků může být nebezpečím (chybou) subjektivní pohled, nevhodný výběr kritérií, metod hodnocení, vlastní hodnocení pracovních výsledků a chování a schopnost pracovníka. A dále nejčastějšími chybami při hodnocení pracovníků jsou:

- **přílišná shovívavost** – ti, co hodnotí, jsou mírní
- **přílišná přísnost** – naopak, hodnotí se přísně
- **tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek** – dle vlastního jednání, hodnotitel porovnává hodnoceného se sebou; preferuje u hodnoceného to co u sebe
- **tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice** – všichni jsou průměrní, nikomu není ublíženo ani nadřezováno; lepších pracovníků se to může dotknout a demotivovat je, horší prac. nabudou dojmu, že je vše v pořádku a nebudou se snažit o zlepšení
- **tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky** – hodnotitel má buď svého oblíbence, favorita, např. že osoba je mu něčím blízká, sympatická apod. nebo naopak k někomu nepřátelský vztah např. když se neztotožňuje se s jeho názory apod.
- **halo efekt** – hodnotitel se nechá unést nějakým rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled, výsledky pracovního výkonu apod.) a na základě toho hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka
- **přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.**
- **přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení** (např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu prac., snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování atd.)
- **výrazně kritická forma hodnocení** – je kontraproduktivní, postaví hodnoceného do opozice. Je třeba vhodně kombinovat pochvalu s kritikou
- **nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli** – vyvolává to nespokojenost, neboť pracovníci porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů a ti, co mají dojem, že byli hodnoceni těmi přísnějšími, se cítí nespravedlivě

67. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému personální práce. Formy rozvoje pracovních schopností – verze 1

- základem všeho je flexibilita a připravenost na změny
- tradiční metody doškolení pracovníků, zácvik a přeškolení jsou podporovány dalšími aktivitami, jako formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, hodnotových orientací, vžívání se s kulturou organizace...

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) **Přízpůsobování pracovních schopností pracovníků** měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) **Zvyšování použitelnosti pracovníků** tak, aby alespoň z části zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k **rozšiřování pracovních schopností**.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků, usnadňuje případné **rekvalifikační procesy** v organizaci. Pracovníci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje.
- d) Zpravidla je také nutné **přízpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa**, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.

- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Formy rozvoje:

Formování pracovních schopností člověka – jde o formování v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života.

Formování pracovních schopností pracovníka – jde o formování v konkrétní organizaci, jedná se o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělávání
 - Oblast odborného vzdělávání
 - Oblast rozvoje
-

67. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému personální práce. Formy rozvoje pracovních schopností – verze 2

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.

Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době se stává nejdůležitějším úkolem personální práce.

68. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci – verze 1

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří – vzdělávací aktivity – orientace, - verze doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to neustále opakující se cyklus – vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cyklus vzdělávání

- Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace
- Fáze plánování vzdělávání – otázky rozpočtu, časového plánu ...
- Vlastní proces vzdělávání
- Fáze vyhodnocování – účinnost vzdělávacích programů

Cyklus se neustále opakuje.

- Samořízení
- Samokontrola

Každý sám sobě manažerem – 3S

Řízení kariéry

- 1) plánování kariéry – profiluje růst, postup jednotlivce s kritickým hodnocením potřeb a výkonu, schopnostmi, preferencemi
- 2) plánování následnictví v manažerských funkcích

Kariéra – 3 fáze

- 1) přípravná – expandování – začátek kariéry – člověk získává znalosti a dovednosti – rychlý růst znalostí – rychle se rozvíjí schopnosti, aspirace, ambice, dispozice a orientace (škola)
 - 2) vytváření a upevňování dráhy kariéry – rozvíjí se znalosti z 1. fáze (školní znalosti) – prověřují se, modifikují, rozšiřují a prohlubují
 - 3) dozrávání, vyžívání – v souladu s motivací, schopnostmi, příležitostmi
-

68. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci – verze 2

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří, takové vzdělávací aktivity, jakými jsou:

- orientace
- doškolování
- přeškolování iniciované organizací
- rozvoj iniciovaný organizací

V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje :

- ✓ personální útvar

- ✓ zvláštní útvar vzdělávání pracovníků
- ✓ všichni vedoucí pracovníci
- ✓ odbory či jiná sdružení pracovníků

Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci:

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to neustále se opakuující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

69. Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště – verze 1

Na pracovišti

- 1) Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda. Nejjednodušší způsob, obvykle jednorázový zácvik.
Výhoda – rychlý zácvik, pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem
Nevýhoda – spíše jednodušší nebo dílčí pracovní postupy, jednorázové, krátkodobé působení
- 2) Coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem.
Výhoda – pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, úzká oboustranná spolupráce, zlepšuje komunikaci
Nevýhoda – formování probíhá pod tlakem pracovních úkolů, může být rozkouskované.
- 3) Mentoring – období coachingu – určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakého rádce (mentora), svůj osobní vzor. Mentor – radí, stimuluje je a usměrňuje – stává se jeho „patronem“
- 4) Counselling – patří k nejnovějším metodám. Vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- 5) Asistování – tradiční a často používaná metoda. Pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovními postupy.
- 6) Pověření úkolem – je rozvinutí asistování. Pracovník je pověřen splnit určitý úkol.

Mimo pracoviště

- 1) Přednáška – rychlý přenos informací
- 2) Přednáška spojená s diskusí – během diskuse se mohou objevit nápady řešící problémy
- 3) Demonstrování (praktické názorné vyučování)
- 4) Případové studie – oblíbená metoda – vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků
- 5) Workshop – varianta případové studie
- 6) Brainstorming – varianta případové studie
- 7) Simulace – zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných
- 8) Hraní rolí – manažerské hry – rozvoj praktických schopností účastníků
- 9) Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program
- 10) Outdoor training/learnig – učení se hrou
- 11) Vzdělávání pomocí počítačů – e-learning

69. Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště – verze 2

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.

Metody rozdělujeme do 2 skupin:

- a) *Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce* – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů. – vhodná pro vzdělávání dělníků
- b) *Metod používané ke vzdělávání mimo pracoviště* – vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového, méně zkušeného pracovníka - předvede se pracovní postup. Metoda umožňuje rychlý zácvik a podporuje vzniku dobrým vztahům na pracovišti.
- **Coaching** – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Vzdělávaný pracovník je informován neustále o hodnocení své práce, ale formování pracovních schopností probíhá pod tlakem.
- **Mentoring** – sám vzdělávaný pracovník si vybírá svého rádce – „mentora“ a ten mu radí, usměrňuje a stimuluje jej. Nevýhoda – nebezpečí volby nevhodného mentora
- **Counselling** – vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Vzdělávaný vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu, ale tato metoda je časově náročná.

- **Asistování** – je tradiční a často používaná metoda, formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník. Výhodou je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání, ale nevýhoda je, že vzdělávaný se může naučit i nevhodným návykům a informace mu plynou z jednoho zdroje.
- **Pověření úkolem** – pracovník dostane úkol, má veškeré pravomoci a podmínky ke splnění, a jeho práce je sledována, jak si povede. Úkoly řeší samostatně, tím se prověří jeho schopnosti, rozšiřuje se mu pole působnosti, ale může se dopustit chyb či nesplnit úkol.
- **Rotace práce** – je metoda při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace, tím si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, ale nemusí na každém pracovišti uspět a to mu může podřýt sebevědomí.
- **Pracovní porady** – seznamují se s problémy a fakty týkající se jejich pracoviště, vyměňují se zde zkušenosti, prezentují názory, zvyšuje se informovanost, ale problémem může být čas porady, v prac. době to zdržuje od práce a mimo ni může jít o neochotu pracovníků se jí zúčastňovat.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- ✓ Přednáška – rychlost přenosu informací, ale jde o jednostranný tok informací
- ✓ Přednáška spojená s diskuzí (seminář) – během ní se objevují nápady a řešení problémů, ale akce již musí být důkladněji organizačně připravena
- ✓ Demonstrování = praktické názorné vyučování – počítače, тренажеры, výukové dílny. Jde o bezpečné prostředí bez rizik, které se ovšem od skutečného pracoviště může lišit svými podmínkami
- ✓ Případové studie – hlavně pro manažery. Jde o skutečné nebo smyšlené vyřízení nějakého organizačního problému
- ✓ Workshop – skupinové cvičení, problémy se řeší týmově
- ✓ Brainstorming – každý navrhne řešení zadaného problému a hledá se optimální varianta, metoda přináší nové nápady
- ✓ Simulace – metoda zaměřená na praxi. Účastníci dostanou podrobný scénář situace a jsou povinni v krátké době vydat několik rozhodnutí. Formují se schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.
- ✓ Hraní rolí – manažerské hry – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků.
- ✓ Assessment center – účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň manažera, učí se překonávat stres, jednat s lidmi...
- ✓ Outdoor training – učení se hrou či pohybovými aktivitami
- ✓ Vzdělávání pomocí počítačů – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků....

70. Pojetí a úkoly odměňování pracovníků. Faktory mzdového odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost široce propracovanou a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní odměňování je mnohem širší.

Zahrnuje povýšení, formální uznání – pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např.:

- přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře
- zařazení na určité pracoviště
- přidělení určitého stroje či zařízení
- vzdělávání poskytnuté v rámci organizace

Veškeré tyto odměny jsou **odměny vnější** a mají jakousi hmatatelnou podobu a rozhoduje o nich organizace.

Existují ještě **odměny vnitřní**, nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí kterou mu práce přináší, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z postavení atd. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, hodnotami a normami. Faktory ovlivňující vnitřní odměny jsou – korektní vztahy, spravedlivé hodnocení, systém péče o pracovníky, vytváření příznivých pracovních podmínek atd.

Vedle peněžních forem jsou tedy i formy nepeněžní odměny. Všechny uvedené odměny pak tvoří odměnu celkovou.

Sice mají vnější a vnitřní typy odměn různou povahu ale jsou vzájemně provázány.

Organizace má tedy širokou škálu možností jak odměňovat své pracovníky za jejich práci, ale i za to že jsou pracovníky této organizace.

A protože odměňování je jeden z neefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství i kvalitu práce budoucí.

Jednou ze základních otázek v organizaci je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Jaké jsou úkoly systému odměňování? Systém by měl:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, vykonanou práci, zkušenost a schopnosti
- být pracovníky akceptován
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků

Jiný pohled na odměňování:

- odměňovat lidi podle toho, jak si je organizace cení
- za hodnotu kterou vytvářejí
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy
- odměňovat rovným způsobem
- fungovat důsledně.....

Základní otázky systému odměňování:

- 1) Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
- 2) Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (typy odměn)?
- 3) Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Otázky které řeší organizace:

- úroveň mezd a platů
- placení jednotlivců
- platit za odpracovaný čas či výsledky?
- zvláštní odměňování specialistů a manažerů
- zaměstnanecké výhody a příplatky
- řízení a kontrola mezd a platů

Faktory mzdového odměňování:

Všeobecné přesvědčení je, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Bohužel pracovní výkon bývá velmi často obtížně měřitelný a tak odměny jsou spíše vázány na příslušnost k organizaci (placená dovolená, podnikové sociální zabezpečení apod.), délce praxe, na dobu zaměstnání atd.

Faktory (mezinárodní úřad práce vytvořil jejich seznam): bystrost, dovednost, přesnost, obratnost, tvořivost, úsilí, vzdělání, kontakt s lidmi, plnění úkolů, obtížnost práce....

Vnitřní mzdové faktory:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace.
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů = úroveň práce
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka.

Vnější mzdové faktory:

- situace na trhu práce – nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.

Mzdové faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty (určující faktory) odměňování pracovníků v organizaci.

Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- relativní hodnota kterou má práce na pracovním místě pro organizaci
- relativní hodnota pracovníka
- situace na trhu práce
- úroveň odměňování v zemi
- životní náklady v zemi, způsob života lidí
- objem prostředků organizace vynakládané na odměňování, používaná technika a technologie v organizaci

Mzdy – základní formy: *podílová, časová, úkolová, mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti, mzdy a platy za přínos...*

Dodatkové mzdové formy: *prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, za zlepšovací návrhy...*

71. Pojetí, význam, definice a klasifikace pracovních vztahů. Charakteristika formálních a neformálních pracovních vztahů

Po jakémkoli kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality od vyložené pozitivních, až k vyložené negativním vztahům.

Přitom může jít o :

- běžné **neformální vztahy** příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o
- **vztahy formální**, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny či v rámci organizace, nebo platnými celostátně či dokonce mezinárodně.

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- ✓ **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** – tedy jde o zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákonem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou...
- ✓ **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla komorami zaměstnanců, popřípadě stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů.
- ✓ **Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem**, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami – kolektivní pracovní vztahy
- ✓ **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným** – upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem.....
- ✓ **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti** – upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací
- ✓ **Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci** – upraveny organizačním a pracovním řádem.
- ✓ **Vztahy mezi spolupracovníky** – obvykle neformální a tedy neupravované žádnými zvláštními předpisy, jde o běžné mezilidské vztahy....

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku a obě stránky jsou uvedeny ve všech skupinách vztahů, rozdílný je jen jejich poměr.

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků a celkové klima v organizaci.

72. Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů. Odbory a kolektivní vyjednávání

Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů:

Zdravé pracovní vztahy přispívají k úspěchu organizací, organizace jsou si toho vědomy a proto se snaží i nadále pracovní vztahy zlepšovat.

Při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zejména tyto zásady:

- striktní dodržování zákonů, smluv a dohod, respektování lidských práv – ze strany zaměstnavatele
- vedení pracovníků k jejich dodržování (kodex chování)
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace
- respektování pracovníka jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele ve všech oblastech
- jasná, slušná a spravedlivá politika získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a personálního rozvoje pracovníků
- zlepšování stylu vedení lidí a formování pracovních týmů
- poskytování dobrých pracovních podmínek, ochrana zdraví a bezpečnost pracovníků
- informování pracovníků o záležitostech organizace, vytváření podmínek pro komunikaci
- pečování o sociální rozvoj pracovníků, životní podmínky; pomoc radou, skutkem
- vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit
- prevence a potírání projevů diskriminace apod.

Zaměstnanec X zaměstnavatel

- do určitého pracovního vztahu k organizaci vstupuje jedinec okamžikem, kdy se z něj stane uchazeč o zaměstnání.
- tento vztah opravňuje potenciálního zaměstnance a potenciálního zaměstnavatele obdržet informace o druhém partnerovi.
- **pracovní poměr může vzniknout: uzavřením pracovní smlouvy, jmenováním, volbou**

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- název a informace o práci na kterou je pracovník přijímán nebo nově zařazován
- komu je pracovník za svou práci odpovědný
- pracovní podmínky související s pracovním místem
- informace o místě, kde se bude práce vykonávat
- datum nástupu do zaměstnání
- další dohodnuté skutečnosti

Postup při kolektivním vyjednávání:

- ✓ zahajuje se předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran druhé smluvní straně

- ✓ druhá smluvní strana je povinna na návrh písemně odpovědět bez zbytečného odkladu a v odpovědi se vyjádřit k těm návrhům, které nepřijímá.
- ✓ smluvní strany spolu vyjednávají o sporných bodech návrhu
- ✓ když ani vyjednáváním nedojde k dohodě, nastupuje zprostředkovatel
- ✓ není-li zprostředkování úspěšné, mohou se smluvní strany dohodnout na tom, že požádají k tomu oprávněného rozhodce, jehož rozhodnutím je pak kolektivní smlouva uzavřena.

Odbory a kolektivní vyjednávání:

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců/pracovníků určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv.

Odborové organizace mají právo:

- a) **rozhodování** – např. o stávce nebo o zastavení práce v případě ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců
- b) **spolurozhodování** – souhlas k propuštění odborového funkcionáře, pracovní řád, plán dovolených
- c) **součinnosti** – v zákonných předpisech je stanovena povinnost projednat některá opatření zaměstnavatele s odbory – ukončení pracovního poměru bez výpovědi, převedení pracovníka na jinou práci bez jeho souhlasu, bezpečnost práce
- d) **kontroly** – hlavně dodržování kolektivní smlouvy, vyřizování stížností odborářů, pracovněprávních předpisů, bezpečnosti práce

Je vhodné, aby se zaměstnavatel na odbory příležitostně obracel se žádostí o názor či stanovisko.

Obhajovat zájmy zaměstnanců/pracovníků a ochraňovat jejich práva uskutečňují odbory především v procesu kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem a jeho výsledkem je kolektivní smlouva. **Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy jsou následující oblasti:**

- a) **kolektivní vztahy** – např. vztahy mezi odborovými orgány a organizací, pracovní řád
- b) **individuální pracovní vztahy** – pracovní poměr, pracovní režim, pracovní doba, bezpečnost práce a ochrana zdraví, stížnosti pracovníků...
- c) **mzdová oblast** – např. tarifní systém, minimální mzdy, organizační otázky...

Závazky v kolektivní smlouvě musejí být konkrétní, termínované a kontrolovatelné a nesmějí být v rozporu s právními předpisy.

Zákon stanovuje subjekty a postup při kolektivním vyjednávání a uzavírání kolektivní smlouvy v organizaci.

Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu dohodnutou oběma stranami.

Příslušný odborový orgán uzavírá kolektivní smlouvu i za pracovníky, kteří nejsou odborově organizováni.

73. Konflikty v pracovních vztazích. Vývojové fáze konfliktu. Řešení konfliktů – verze 1.

K vytvoření zdravých pracovních vztahů v organizaci významně přispívá jestliže jsou dána a všem účastníkům pracovních vztahů známa určitá pravidla.

Základní povinnosti zaměstnanců:

- Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností
- Dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci
- Dodržovat a plně využívat plně stanovenou dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací
- Dodržování právních předpisů
- Prohlubovat si soustavně kvalifikaci potřebnou k vykonávání sjednané práce
- Řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem
- V práci si počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví
- Nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele

Pracovníci ve funkci vedoucího pracovníka jsou povinni:

- řídit a kontrolovat práci svých podřízených
- pravidelně hodnotit poměr svých podřízených k práci a k pracovnímu kolektivu
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví
- zabezpečit odměňování podle pracovních a kolektivních smluv
- zabezpečovat dodržování platných právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázi.

Základní povinnosti zaměstnavatelů:

- dodržovat zákony a předpisy, pravidla slušnosti a občanského soužití
- přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy, platit jim za vykonanou práci
- respektovat právo na spolupráci pracovníků s odborovými orgány
- soustavně vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci
- usilovat o to, aby práce přinášela zaměstnancům uspokojení
- dbát na vzhled a úpravu pracovišť
- odpovídat za škodu, kterou způsobil zaměstnanec při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi

Při porušování povinností ze strany zaměstnavatele je pracovník oprávněn podávat stížnosti.

Zdroje konfliktů a jejich řešení:

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů jsou konflikty.

Zdroje konfliktů mohou spočívat:

1. **v osobnosti a sociálním chování jedinců** – potíživé, kverulanti, lenoši, násilníci, nesnášenlivci. Řešení - snaha o usměrnění, ale lepší je vyčlenit z kolektivu.
2. **v nedorozumění** – příčinou může být špatná komunikace, malá kvalifikace, špatné informování. Řešení – vzdělávání, konzultace, instruktáže zaměřené na otázky komunikace a vedení lidí.
3. **v nedostacích personální práce** – špatné zařazení, nejasná pravidla, špatné hodnocení pracovníků, odměňování. Řešení – změna personální politiky a praxe.
4. **ve stylu vedení lidí v organizaci** – sklony k byrokracii, nerespektování lidských práv a pracovníků, nedostatečná pozornost jejich zájmům a cílům. Řešení – zlepšení stylu vedení lidí a zaměřit na to vzdělávání vedoucích.
5. **ve způsobu formování týmů** – důraz kladen pouze na kvalifikaci a ne na charakteristiky osobností členů týmu. Řešení – lepší výběr pracovníků i z hlediska osobnostních charakteristik.
6. **ve změnách techniky a technologie práce a organizačních struktur** – bez informování a znalostí názorů pracovníků, bez rady. Řešení – včasné informování, konzultování, vysvětlování změn.
7. **v umístění pracoviště a pracovních podmínkách** – vzdálenost od skladů, náhradních dílů, jídelny, administrativní budovy; dislokovaná pracoviště, nedostatek soukromí, klidu; stísněný prostor. Řešení – kompenzace nevýhod, zvýšená pozornost managementu.
8. **v příčinách nacházejících se mimo organizaci** – životní podmínky pracovníků, rodinné, bytové problémy, politická nebo hospodářská situace ve společnosti a další negativní jevy. Řešení – je-li to možné organizace se snaží pracovníkovi pomoci, jeho nadřazení by mu měli dát práci, kde nehrozí konflikt atd.

Pro řešení konfliktů můžeme použít instituce poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům (např. schopný psycholog, sociální pracovník).

Vhodné je vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Je možnost sdělit někomu názory, připomínky, obavy, nespokojenost.

Jedním z neefektivnějších nástrojů prevence konfliktů je fungující systém komunikace, aby pracovníci věděli, co se jich dotýká, co by je mohlo zajímat.

Je nezbytně nutné, aby vertikální komunikace existovala oběma směry (mezi řadovými zaměstnanci a vedoucím a naopak), aby se i zaměstnanci mohli k záležitostem organizace vyjadřovat.

Důležitá je i horizontální komunikace (v rámci pracovní skupiny, mezi pracovníky, úseky...), přispívá to k vzájemné informovanosti o práci, zlepšování sociálních vztahů atd.

74. Teorie motivace. Vývoj motivačních koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů

Motivací se rozumí soubor psychických činitelů (procesů, faktorů), které vyvolávají, udržují, usměrňují nebo posilují aktivitu(jednání) člověka.

Motivační teorie rozlišuje **motivy a stimuly**.

Motiv – vnitřní pohnutka (proč? – příčina jednání)

Stimul – vnější pobídka

Struktura motivů není neměnná, ale trvale se vyvíjí pod vlivem mnoha faktorů. Účinnost metod řízení je tak závislá na poznání motivů jednání pracovníků a využití těchto motivů k tomu, co je prospěšné pro pracovníka a organizaci.

Na téma motivace pracovníků existuje řada teorií. Jednoduchý, vždy použitelný a zaručeně účinný návod však neexistuje. Teorie motivace nepředkládá nesporné pravdy a hotové návody jak věci dělat. Jejich uplatnění v praxi patří k manažerským dovednostem – k umění jednání s lidmi. Dobře motivovat podřízené je v podstatě otázkou vůdcovských schopností řídicího pracovníka.

K nejrozšířenějším teoriím motivace můžeme zařadit :

1. **Teorii potřeb A.H. Maslowa**

poznání motivačních příčin

Vychází z poznání, že uspokojování potřeb je dominantní a lidské potřeby jsou v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším.

Maslowova **pyramida potřeb**: (od základny k vrcholu)

- ❖ Základní (fyziologické potřeby) – obživa, délka pracovní doby, podmínky na pracovišti
- ❖ Potřeba jistoty a bezpečí – stabilita výdělku, zdravotní pojištění....
- ❖ Potřeba sounáležitosti – sociální potřeba – mezilidské vztahy, tým, spolupráce na pracovišti
- ❖ Potřeba uznání – společenská prestiž, hmotná a morální ocenění, radost z práce

- ❖ Potřeba seberealizace – nejvyšší úroveň uspokojování potřeb, pracovník se dál rozvíjí, práci má jako hobby, proto pracuje s plným nasazením

2. **Motivačně- hygienická teorie F. Herzberga** poznání motivačních příčin
Teorie dvou faktorů - hygienické vlivy (udržovací faktory) a motivátory. Vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků se nazývají **motivátory** – (úspěch, uznání, povýšení, osobní růst..) zatímco charakteristiky související s prací, které lze charakterizovat za faktory nespokojenosti se nazývají **hygienické faktory**. (dozor, vztahy s nadřízenými, kolegy, plat...)
3. **McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu** poznání motivačních příčin
Je založena na koncepci tří skupin motivačních potřeb manažerů samotných moci, oblíbenosti, úspěchu.
4. **Adamsova teorie spravedlivé odměny (ekvity)** průběh motivačního procesu
Vychází z poznání, že pracovníci srovnávají své pracovní pozice, výkon a odměny s pracovníky vykonávající stejnou nebo podobnou práci. → teorie spravedlivé odměny
5. **Teorie očekávání V.H. Vrooma** průběh motivačního procesu
Chápe motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka, podmíněný očekáváním a oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání
6. **Skinnerova teorie zesílených vjemů** průběh motivačního procesu
Předpokládá, že dříve získané poznatky, zkušenosti výrazně ovlivňují reakce na podobné situace v přítomnosti. Rozlišuje čtyři možné přístupy – Pozitivní motivaci (odměna), negativní motivaci (pozor to vedlo k postihu), utlumení aktivity (je třeba demotivovat, ale netrestat) a sankci.

V současné managementu se používají modifikace a kombinace uváděných teoretických přístupů. Společným jmenovatelem je „**vytvořit podmínky, v nichž členové organizace mohou nejlépe dosáhnout svých vlastních cílů, zaměřili-li své úsilí na úspěch (cíle) podniku**“ McGregor. Pokud se to podaří je manažer umělec ☺. Úkolem manažera je správně motivovat lidi a vytvořit jim vhodné podmínky pro práci.

Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst:

Motivační přístup – vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.

Motivační přístup je nejčastěji založena na :

- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** – Vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků se nazývají **motivátory** – (úspěch, uznání, povýšení, osobní růst..) zatímco charakteristiky související s prací, které lze charakterizovat za faktory nespokojenosti se nazývají **hygienické faktory**. (dozor, vztahy s nadřízenými, kolegy, plat...)
- **Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce** – představuje komplexnější podobu motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Model je založen na – vytváření vztahu se zákazníky, vertikální seskupování pracovních úkolů = obohacování práce, rozmanitost práce, identita práce, významnost úkolu, autonomie – volnost a nezávislost samotné rozhodování pracovníka, zpětná vazba..... Všechny tyto duševní stavy mohou vést ke zvýšení motivace, ke zlepšení kvalitativních i kvantitativních stránek pracovního výkonu, k vyšší míře spokojenosti s prací.

Motivační přístup je spíše psychologickým přístupem a sleduje zájmy organizace nepřímou, přes uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně.

75. Využitelnost poznání struktury neformálních vztahů v organizaci pro vedení lidských zdrojů

Při práci v organizaci vznikají vztahy, které je možno rozdělit:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Vztahy mezi zaměstnancem a zam.sdružením – odbory
- Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem
- Mezi nadřízeným a podřízeným
- Vztahy k zákazníkům
- Mezi kolektivy, oddělením, týmem atd.

Vztahy mezi spolupracovníky – neformální vztahy →

→ neupravené žádnými zvláštními předpisy.

Mnohé organizace však usilují o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, pak se však již jedná o pracovní vztahy.

Neformální organizaci tvoří síť osobních vztahů, aliancí a sfér vlivu, které v organizaci působí, ale nejsou v její oficiální podobě - například v organizačním řádu - zachyceny. Takové struktury existují paralelně s formální a mají své cíle, které mohou být v souladu s cíli celé organizace, ale také v rozporu. Podle své povahy proto mohou být buď prospěšné, nebo škodlivé.

Neformální organizace se nejčastěji projevují tím, že si lidé vytvářejí svá "vlastní" místa. Děje se to přidáváním či ubíráním určitých pracovních povinností, zdůrazňováním některých odpovědností na úkor jiných či prostě tím, že osoby nezapadají přesně do svých organizačních "škatulek".

Manažeři mohou využít znalostí neformálních vztahů a především znalostí osobních rysů a povah jednotlivců k tomu, že je lépe a přirozeněji motivují k pracovním výkonům, dokáží zadat nějakou práci jinému členu kolektivu aniž přitom mění organizační strukturu apod.

Snaha všech řídicích manažerů ve všech stupních vedení má směřovat k tomu, aby kolektiv byl stmelený, panovaly dobré, kladné a přátelské vztahy a atmosféra. Vše toto zvyšuje pohodu a tím lepší výkony.

Mnoho firem využívá služeb agentur, které se specializují právě na zlepšování neformálních vztahů v organizacích, firmách a podnicích. Za tím účelem připravují projekty zaměřené na sebezpoznaní, sebereflexi, pracovní vztahy a společnou práci – stmelení kolektivu, odpočinek

- **Zážitkový rozvoj týmu**
- **Budování týmu**

Je mnoho možností jak budovat tým. Využití takového týmu stmeleného a s dobrými vztahy je jasné. Lépe pracují, mají nové a inovativnější nápady, vytvářejí příjemnou pracovní atmosféru, přinášejí organizaci nebo firmě větší zisk.

Více nevím, volám řídovi, jdu s ním rozvíjet neformální vztah, abych zlepšil zisk organizace...☺