



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Základy managementu

Ing. Janka Vydrová, Ph.D.

ADAPT UTB: **A**daptabilní, **D**igitální, **A**gilní, **P**rogresivní,
Transformace UTB ve Zlíně

reg. č. NPO_UTB_MSMT-16585/2022

 Univerzita Tomáše Bati
Fakulta humanitních studií



OBSAH STUDIJNÍ OPORY

- Předmět a školy managementu
- Vzdělávání v managementu
- Základní manažerské funkce – plánování, organizování, kontrola
- Self a Time Management
- Komunikace v managementu
- Týmová práce v managementu
- Motivace a motivační teorie v managementu
- Osobnost manažera
- Ohodnocování v managementu
- Současné trendy v managementu

PŘEDMĚT A ŠKOLY MANAGEMENTU

Předmět a školy managementu



Cíle kapitoly:

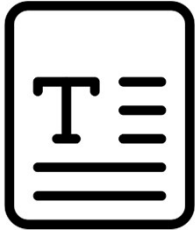
Po prostudování této přednášky by studenti měli umět:

- definovat předmět managementu,
- charakterizovat práci a zaměření manažera,
- definovat úkoly (činnosti) manažera,
- definovat manažerské dovednosti.



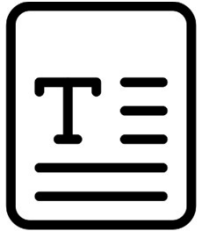
Klíčová slova:

manažer, management, úkoly manažera, manažerské dovednosti, manažerské role, vrcholový manažer, manažer střední úrovně, manažer první úrovně



Management (anglicky to manage – řídit, původem z francouzského ménagement, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus – ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní; též dispoziční faktor) je umění řízení (například řízení podniku), působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků, jeden vedoucí a řídicí pracovník se označuje jako manažer. Porvazník (2016)

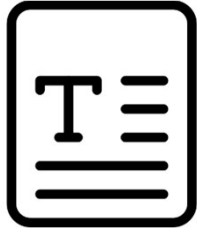
Management je **proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly**, je procesem koordinace zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle. Management zahrnuje také činnosti jako stanovení strategie organizace a koordinování svých zaměstnanců (nebo dobrovolníků) za účelem splnit své cíle prostřednictvím využití dostupných zdrojů jako například finanční, přírodní, technologické a lidské zdroje. Bartoňková (2010)



Povaha práce v managementu

V ziskových organizacích je hlavní funkcí managementu uspokojit nároky investorů. To zahrnuje zajišťování profitu (pro akcionáře), vytváření vážených produktů za rozumnou cenu (pro zákazníky) a poskytování dobrých pracovních podmínek (pro zaměstnance). Porvazník (2016)

V neziskovém managementu se k tomu ještě přidává nutnost zachovat si důvěru partnerů/sponzorů. Ve většině modelů managementu volí správa akcionářů představenstvo, které následně zvolí vyššího manažera. Porvazník (2016)



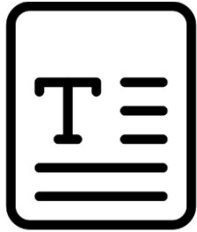
Charakteristika práce a zaměření

Podle zaměření aktivit:

- dlouhodobá strategie, cíle, definice a nastavení procesů, management firmy nebo odborný consulting;
- každodenní operativa (taktika), plánování, prosazování daných cílů a procesů, manažer týmu lidí. Schermerhorn (2010)

Obecně lze operativní manažery rozdělit podle úrovně:

1. manažeři první linie (mistři v dílnách)
2. manažeři střední linie (vedoucí útvarů)
3. top manažeři (vytvářejí politiku celých organizačních sítí) Bartoňková (2010)

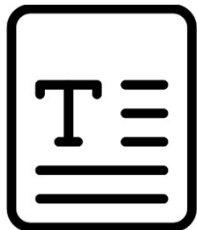


Úkoly manažera

To jsou činnosti, které manažer týmu vykonává, např.:

1. Plánování - stanovení cílů, určení variant, určení termínů
2. Organizování - stanovení úkolů jednotlivým lidem a určování pravomocí, odpovědnost, organizační struktura
3. Vedení - ovlivňování a motivování lidí, usměrňování a odměňování
4. Rozhodování - důležité je znát rizika a používat modely rozhodování. Mluví se také o řízení rizik
5. Kontrola - zjišťování odchylek, hledání příčin a způsobů nápravy

Kromě každodenních povinností a dlouhodobých úkolů (definovaných například majitelem), kromě zodpovědností, musí manažerovi být svěřeny i příslušné kompetence a pravomoci: Bez nich by své požadavky, které klade na tým, nemohl vymáhat. Porvazník (2016)

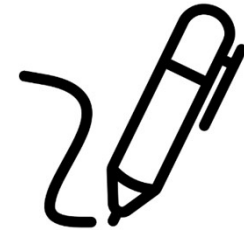


Manažerské dovednosti

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci, pracovníky apod. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí a to zejména z psychologie.

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

- lidské dovednosti
- technické dovednosti
- koncepční dovednosti. Schermerhorn (2010)



Kontrolní otázky:

Jak můžeme definovat pojem manažer?

Definujte základní manažerské role.

Mezi tři základní okruhy manažerských dovedností nezařazujeme:

- a) lidské dovednosti
- b) technické dovednosti
- c) konceptuální dovednosti

Úkol:

Najděte v odborné literatuře Analýzu 4E.

Shrnutí:

Management = multidisciplinární věda

Management = označení organizace či skupiny vedoucích pracovníků

Základní úkoly manažera – plánovat, organizovat, vést, rozhodovat, kontrolovat

Základní dovednosti manažera: lidské dovednosti, technické dovednosti, koncepční dovednosti

Tři základní úrovně manažerů: top manažeri, manažeri střední linie, manažeri první linie



Použitá literatura:

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley.

VZDĚLÁVÁNÍ V MANAGEMENTU

Vzdělávání v managementu



Cíle kapitoly:

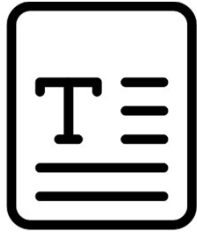
Po prostudování této přednášky by studenti měli umět:

- definovat vzdělávání v managementu,
- definovat funkce vzdělávání,
- aplikovat přístupy ke vzdělávání,
- prakticky využívat metody vzdělávání na pracovišti,



Klíčová slova:

vzdělávání, funkce vzdělávání, didaktický přístup, sokratovský přístup, facilitativní přístup, AAR, asistování, briefing, praktické demonstrování, instruktáž, konzultování, koučování, mentorování, pověření úkolem, pracovní porady, rotace práce,



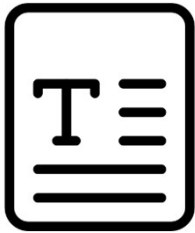
Vzdělávání v managementu

Vzdělávání má původ ve slově edukace. Je odvozeno od latinského e-ducare.

V původním významu se interpretovalo jeho poslání jako potřeba osvojit si určité vědomosti, rozšířit repertoár a variantu vědomostí z nahromaděných a vědou potvrzených poznatků.

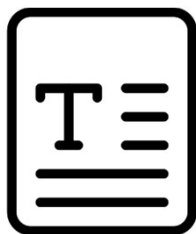
Současné období klade při vymezení poslání důraz na potřebu využívání osvojených vědomostí ať už výukou, samostudiem nebo zkušenostmi.

Využívání vědomostí se dosahuje tréninkem, výcvikem a praktickou činností. Výsledkem využívání vědomostí jsou získané dovednosti (skills). Plamínek (2010)



Funkce vzdělávání:

- **Výchovná** funkce – formování osobnostních a charakterových vlastností člověka
- **Vzdělávací** funkce – získání a osvojení soustavy poznatků a dovedností
- **Socializační** funkce – začleňování žáků, studentů a manažerů do společnosti a jejich rozvíjení jako společenských bytostí
- **Kvalifikační** funkce – získání odborných znalostí a dovedností nezbytných k dosažení způsobilosti k výkonu určitého povolání, funkce
- **Integrační** funkce – vytváření postojů a dovedností umožňujících sociální interakce
- **Selektivní** funkce – oceňuje schopnosti a dovednosti jednotlivců, tím jim umožňuje studovat určitou školu a následně vykonávat určitou profesi
- **Ochranná** a kontrolní funkce – kontrola a dozor nezletilých
- **Inovativní** funkce a tvorba nových poznatků
- **Kulturní** funkce – poznání kulturních tradic
- **Tělovýchovná** a zdravotní funkce – zajištění fyzického rozvoje, podpora zdravotní aktivity
- **Poradenská** funkce – poskytování informací (např. o dalším studiu)
- **Zabezpečovací** funkce – zahrnuje ekonomické, organizační a administrativní činnosti Krebs (1997)



Přístupy ke vzdělávání

Didaktický přístup – dominující postavení má ten, kdo vzdělává, vychovává, učí či vyučuje, trénuje, vede výcvik;

Vzdělavatel = aktivní Posluchač = pasivní

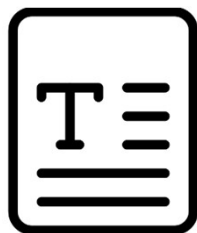
Rozumí probírané látce studenti?

Sokratovský přístup – pečlivě připravené otázky se kladou s cílem přivést účastníky vzdělávání k formulování odpovědi, k řešení nastoleného problému. Otázky se kladou postupně, krok za krokem.

Facilitativní přístup – pozornost je soustředěna na účastníka, jeho potřeby a zájmy;

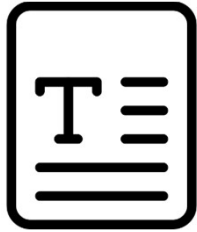
Vzdělavatel = poradce

Podmínka – homogenní skupina Porvazník (2016)



Metody vzdělávání využívané na konkrétním pracovním místě – „ON THE JOB“ metody

- AAR (After Action Review)
- Asistování (Assisting)
- Briefing
- Praktické demonstrování
- Instruktaž
- Koučing
- Konzultování
- Mentorování
- Pověření úkolem
- Pracovní porady
- Rotace práce Urban (2017)



Metody vzdělávání využívané mimo pracoviště – „OFF THE JOB“ metody realizace podobná jako na školách nebo institucích dalšího vzdělávání;

Metody výchovy

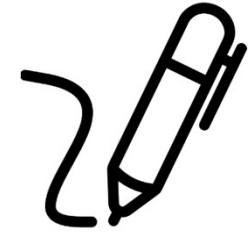
- přesvědčování;
- příkladování;

Metody výuky

- objasňování;
- vsugerování;

Metody tréninku

- cvičení;
- výcvik. Porvazník (2016)



Kontrolní otázky:

Definujte pojem „vzdělávání“.

Jaké znáte metody vzdělávání na pracovišti?

Jaké znáte metody vzdělávání mimo pracoviště?

Úkol:

Srovnajte metody vzdělávání dospělých v ziskových a neziskových organizacích.

Shrnutí:

- Pojem vzdělávání pochází z latinského slova e-ducare
- Základní funkce vzdělávání jsou: výchovná, vzdělávací, socializační, kvalifikační, integrační, selektivní, ochranná, inovativní, kulturní, tělovýchovná, poradenská a zabezpečovací
- Správný duševní postoj subjektů managementu ke vzdělávání je důležitější než jejich talent
- Základní přístupy ke vzdělávání jsou didaktický, sokratovský a facilitativní přístup
- Rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti (On the Job metody) a vzdělávání mimo pracoviště (Off the Job metody)



Použitá literatura:

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada.

Krebs, V. et al. (1997). *Sociální politika*. CODEX Bohemia.

Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Grada Publishing.

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

UPLATŇOVÁNÍ FUNKCE PLÁNOVÁNÍ V MANAGEMENTU

Uplatňování funkce **plánování** v managementu organizací



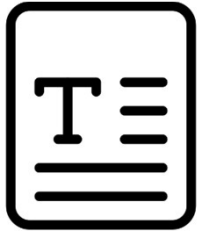
Cíle kapitoly:

- Definovat obsah funkce plánování
- Správně formulovat cíl
- Vymezit prostorovou a časovou dimenzi plánování
- Vyjmenovat a prakticky aplikovat základní druhy plánů
- Využít metody plánování



Klíčová slova:

Plánování, cíl, metody plánování, SMART, časová dimenze, prostorová dimenze, základní druhy plánů

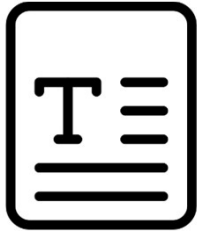


Uplatňování funkce **plánování** v managementu organizací

Funkce **plánování** je **první**, nejdůležitější manažerská funkce.

Obsah funkce plánování naplňují procesy a činnosti, jejichž uskutečňováním si jednotlivec, skupina lidí (organizace) a celá společnost:

- uvědomuje příležitosti;
- vytyčuje cíle;
- určuje poslání;
- stanovuje vizi;
- vytváří strategii plnění cílů, poslání a vize;
- vypracovává plán přeměny strategie na skutečnost. Častorál (2009)



Cíl je popis žádoucího cílového stavu, kterého chce jednotlivec, tým, organizační útvar či celá organizace dosáhnout v určité oblasti svého podnikání či jiných aktivit.

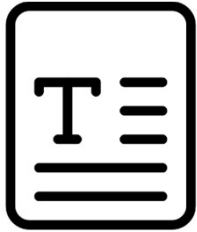
S - Specific – tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný,

M - Measurable – když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.

A - Achievable/Acceptable – cíl by měl být také dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven,

R - Realistic/Relevant – cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení),

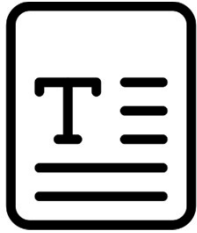
T - Time Specific/Trackable – cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné. Schermerhorn (2010)



Pro **řešení úloh** vyplývajících z obsahu plánování je potřebné rozlišit:

1. jednotlivé druhy plánů, resp. plánovacích dokumentů, které je potřebné sestavit (tzv. subfunkce plánování);
2. organizační úrovně, na kterých je žádoucí plánovací dokumenty vypracovat;
3. věcnost (prvky a činnosti), na kterou jsou plány orientované;
4. délka časového období, na kterou se plány vypracovávají.

Faktory uvedené pod body 1, 2, 3 představují tzv. **prostorovou** dimenzi plánování, faktor pod bodem 4 **časovou** dimenzi. Tomek (2017)



Za **základní druhy plánů**, a tím i **základní plánovací dokumenty** v organizacích, je možné považovat:

1. poslání organizace;
2. vizi organizace;
3. strategii organizace;
4. vykonávací plán, resp. vykonávací plány organizace. Schermerhorn (2010)

Metody plánování

1. vytyčení cílů, určení poslání a vize **empiricko-intuitivními** metodami zejména:

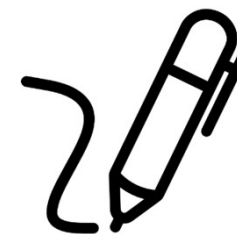
- intuicí,
- odhadem,
- zdravým rozumem,
- expertními vyjádřeními,
- participativními postupy,
- brainstormingem.

2. tvorba strategie **heuristickými** metodami, zejména:

- SWOT analýzou – založená na identifikaci interních silných a slabých stránek a externích příležitostí a hrozeb.
- Portfoliovými analýzami – matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric).

3. vypracování vykonávacích plánů s **matematicko-statistickými** metodami, jako jsou:

- ekonometrické metody,
- optimalizační metody,
- simulační metody.



Kontrolní otázky:

Dokument, který vyjadřuje rozsah produktů (výrobků, služeb), na které jsou pracovní procesy a činnosti organizace zaměřené (např. společenská smlouva, živnostenský list, statut, organizační řád). Koncipuje se v širším rozsahu. Tenhle dokument se nazývá:

- a. poslání organizace.
- b. vize organizace.
- c. strategie organizace.
- d. prováděcí plán organizace.

Dokument, který obvykle nedisponuje časovou dimenzí, nestanoví se na konkrétní časové období a není stanovována pro organizační úrovně a nerozlišuje prvky, či činnosti. Je druhým plánovacím dokumentem, ve kterém by měly být promítnuty, m. j., i příležitosti, cíle organizace se nazývá:

- a. vize organizace.
- b. poslání organizace.
- c. strategie organizace.
- d. prováděcí plán organizace.

Úkol:

V odborné literatuře najděte základní metody plánování využívané v managementu.

V odborné literatuře vyhledejte doplňkovou funkci k plánování a definujte její využití v managementu.

Shrnutí:

- Plánování – základní manažerská funkce
- Doplnková funkce k plánování je rozhodování
- Každá organizace volí své cíle v souladu s principy SMART
- Metody plánování jsou exaktní, heuristické a empiricko-intuitivní
- Základní plánovací dokumenty jsou poslání organizace, vize organizace, strategie organizace a vykonávací plán



Použitá literatura:

Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley.

Tomek, G. & Vávrová, V. (2017). *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje*. Professional Publishing.

UPLATŇOVÁNÍ FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ V MANAGEMENTU

Uplatňování funkce **organizování** v managementu organizací



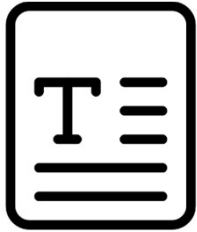
Cíle kapitoly:

- Definovat funkci organizování
- Vyjmenovat skupiny úkolů spojených s organizováním
- Definovat pojem organizační struktura
- Vyjmenovat základní typy organizačních struktur



Klíčová slova:

Organizování, organizační struktura, liniová organizační struktura, funkcionální organizační struktura, štábně-liniová a maticová organizační struktura, centralizovaná a decentralizovaná organizační struktura

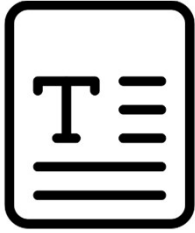


Uplatňování funkce **organizování** v managementu organizací

Organizování je **druhá základní** manažerská funkce. Obsahem svých činností pokrývá ty **úkoly, které jsou spojené s uskutečněním přijatých** cílů, poslání, vize, strategie a plánů organizace.

Druhy úkolů a činností spojených s organizováním

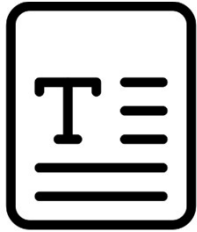
- 1. První skupina** úloh je spojená s:
 - **vytvořením** organizační struktury neexistující organizace),
 - **zdokonalováním** organizační struktury (když jde o existující organizaci).
- 2. Druhá skupina** souvisí s vlastní realizací stanovených plánů, tedy určením a uskutečňováním úkolů konkrétními subjekty managementu, kteří za splnění plánů odpovídají. Porvazník (2016)



Organizační struktura

Organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace.

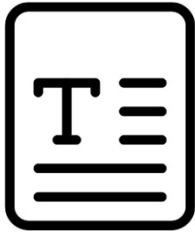
Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Porvazník (2016)



Formální organizační struktura je typem sociální sítě. Podle typu a velikosti existují různé typologie formální organizační struktury.

Mezi formální organizační struktury patří:

- Funkcionální organizační struktura
- Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure)
- Maticová organizační struktura (Matrix Organizational Structure)
- Štábně-liniová organizační struktura (Staff & Line Organizational Structure) Schermerhorn (2010)



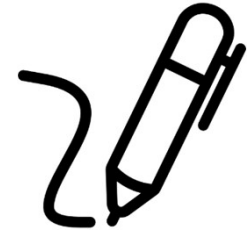
Uplatňování funkce **regulace** v managementu organizací

Funkce regulace je **doplňující** (rozvojovou) manažerskou funkcí. Podle časové posloupnosti vynakládání práce v managementu navazuje na funkci **organizování**.

Regulace je manažerská funkce, která zabezpečuje splnění parametrů plánu tak, aby i skutečné faktory působící na objekt byly zejména využitím zpětné vazby eliminované a plán se splnil. Regulování zabezpečuje splnění plánu tak, že nutí celý systém setrvat v **rovnovážném stavu**.

Metody regulace:

1. Eliminace poruch.
2. Kompenzace poruch.
3. Vyrovnávání odchylek. Častorál (2009)



Kontrolní otázky:

Definujte pojem organizování.

Z hlediska hierarchického, kolikátá v pořadí je funkce organizování?

Jaké typy organizačních struktur znáte?

Úkol:

Na základě dostupné literatury definujte základní úkoly organizování.

Shrnutí:

- Organizování je druhá základní manažerská funkce
- Doplnková funkce k organizování je regulace
- Mezi základní dva úkoly organizování patří vytvoření/zdokonalení organizační struktury a činnosti související s naplňováním cílů
- U nové organizace se vytváří i organizační struktura



Použitá literatura:

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley.

Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.

UPLATŇOVÁNÍ FUNKCE KONTROLY V MANAGEMENTU

Uplatňování funkce **kontroly** v managementu organizací



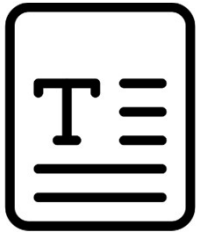
Cíle kapitoly:

- Definovat kontrolu jako základní manažerskou funkci
- Definovat koordinaci jako doplňkovou manažerskou funkci
- Vysvětlit fáze kontrolního procesu
- Vyjmenovat druhy kontrol
- Vysvětlit metody kontroly



Klíčová slova:

Kontrolní vztahy, kontrolní proces, druhy kontrol, metody kontroly, porovnávání, komplexní analýza, expertní analýza, dotazníková kontrola, rozhovory



Uplatňování funkce **kontroly** v managementu organizací

Funkce kontrolování je podle časové posloupnosti vynakládání řídicí práce v managementu organizací **třetí základní funkcí** managementu. Obsah činností vyplývajících z funkce kontroly je orientovaný na:

1. hodnocení správnosti vytyčení plánů;
2. hodnocení průběhu uskutečňování plánů.

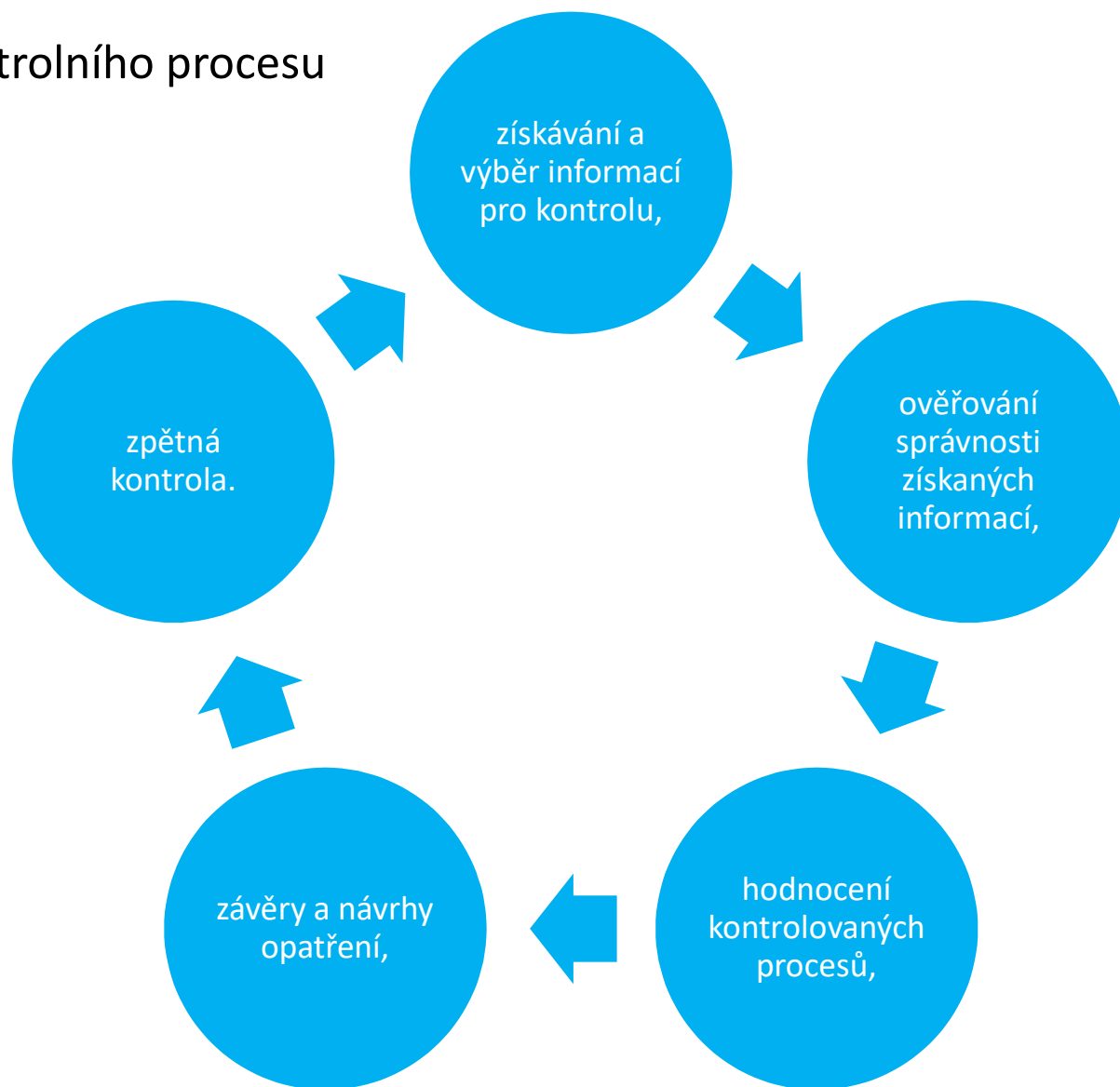
Kontrolní vztahy jsou specifické, nezávislé na vztazích rovnosti a direktivnosti.

Mezi principy kontroly je možné zařadit i zásadní nevyhnutelnosti orientovat se při kontrolování na ty faktory, které jsou **kritickými** z hlediska hodnocení vykonávané práce ve vztahu k plánu.

Princip **pohled do budoucnosti** má při kontrolování, podobně jako při plánování, podstatný vliv na úroveň a průběh hodnocení. Čím více je kontrolování zaměřen na to, co bude potřeba udělat, tím spíše mohou manažeři předvídat, co se může stát.

Porvazník (2016)

Fáze kontrolního procesu



Druhy kontrol

z hlediska místa,

- **přímá**, která je realizována přímo na pracovišti. Je to například inventura, zkontrolování pokladny nebo snímky z pracovního dne,
- **nepřímá**, kdy předmětem kontroly jsou dokumenty v rámci podniku. Například výkazy, sestavy, hlášení, zprávy apod.

z hlediska času,

- **předběžná**, realizovaná před zahájením procesu. Například preventivní prohlídky, ekonomické propočty, propočty výrobní kapacity apod.
- **průběžná**, realizovaná v průběhu stanoveného procesu. Tato kontrola je součástí operativního managementu. Jejím cílem je odhalit včas odchylky a odstranit závady,
- **následná**, která je zaměřena na kontrolu výsledků.

z hlediska doby trvání kontroly,

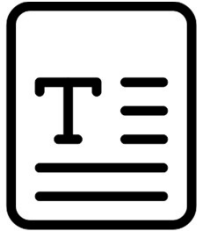
- **nepřetržitá**, která probíhá stále. Například v automatizovaných výrobních procesech, patří sem i sebekontrola,
- **občasná pravidelná**, což je například inventarizace, či operativní porady,
- **občasná nepravidelná**, která je realizována náhodně. Například předávací inventura, nebo kontrola živnostenského úřadu.

z hlediska rozsahu,

- **souhrnná** (komplexní), kdy předmětem kontroly jsou všechny v úvahu připadající veličiny. Například kontrola plnění ročního plánu, rozbor zavádění nového výrobku apod.
- **dílčí**, kdy předmětem kontroly jsou pouze některé objekty. Tyto objekty mohou být zvoleny namátkově, nebo na základě předem stanoveného hlediska výběru. Například rozbor reklamací či kontrola nákladů.

z hlediska způsobu vyjádření kontrolované skutečnosti.

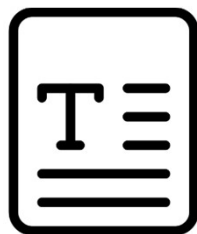
- **slovní**, vyjádřená slovně, což je např. hodnocení pracovníka,
- **hmotná**, vyjádřená v naturálních jednotkách, např. výroba v kusech,
- **hodnotová**, vyjádřená v peněžních jednotkách, např. splátky úvěru, vývoj cen.



Metody kontroly by měly odpovídat objektu kontroly, resp. druhu kontroly. V praxi často vznikají problémy z neadekvátního použití metod kontroly.

Mezi nejběžnější metody kontroly využívané v organizacích patří:

- **Porovnávání** (komparace) vybraných (kritických) věcných a finančních parametrů plánu se skutečností;
- **Komplexní analýza** (komparace) všech věcných a finančních údajů plánu se skutečností;
- **Expertní** analýza úrovně plánování a podmínek uskutečňovat plány;
- Metoda **dotazníkové** kontroly a její vyhodnocení;
- **Rozhovory** s kompetentními pracovníky. Schermerhorn (2010)



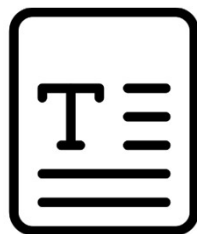
Uplatňování funkce **koordinace** v managementu organizací

Funkce koordinace je **doplňující** manažerskou funkcí. Svým obsahem a časovou posloupností vynakládání práce se váže na funkci **kontroly**.

Obsahem koordinace je zabezpečit (dosahovat) **sladěnost** (proporcionalitu, synchronizaci) průběhu **všech činností** vyplývajících ze základních i doplňujících manažerských funkcí.

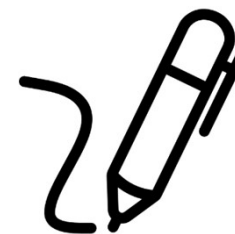
Požadovanou synchronizaci činností, lidí, kapitálu, surovin, materiálů a energie je potřebné dosahovat v dimenzích

- věcných (hodnotových),
- časových a
- prostorových. Častorál (2009)



Principy koordinace vyjadřují zásady, které je žádoucí dodržovat, když má funkce koordinování naplňovat svůj obsah. Jde zejména o tyto principy:

- princip vertikální koordinace (sladění s využitím principu ekvifinality),
- princip horizontální koordinace (sladění s využitím principu homeostázy),
- princip koordinace mezi řídicí a řízenou částí (sladění s využitím principu zpětné vazby),
- princip komplexní koordinace (sladění věcných, hodnotových, časových a prostorových prvků),
- princip koordinace posloupnosti průběhu řídicích funkcí (vypracování alternativ cílů – plánů, výběr jedné z alternativ, implementace, korigování, hodnocení). Porvazník (2016)



Kontrolní otázky:

Jaké základní druhy kontrol znáte?

Jaké metody koordinace znáte?

Proč je koordinace doplňková funkce ke kontrole?

Úkol:

Na základě studia literatury určete, ve kterých situacích je vhodné využít jednotlivé druhy kontroly.

Shrnutí:

- Kontrola je základní manažerská funkce, doplňková funkce k ní je koordinace
- Základní fáze kontrolního procesu jsou: získávání a výběr informací pro kontrolu, ověřování správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy opatření a zpětná kontrola
- Druhy kontrol dělíme z hlediska místa, času, doby trvání, rozsahu a z hlediska způsobu vyjádření kontrolované skutečnosti



Základní literatura:

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley.

Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.

SELF A TIME MANAGEMENT

Self Management, Time Management



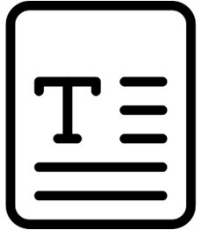
Cíle kapitoly:

- Definovat self management
- Definovat time management
- Aplikovat techniky Time managementu do praxe



Klíčová slova:

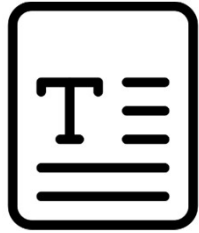
Osobní management, sebe plánování, sebeorganizování, sebekontrola, techniky time managementu



Self Management = proces sestavující se z aktivit a činností, prostřednictvím kterých si každý pracovník (člověk) stanovuje svoje pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování;

Význam S-M:

- Stanovování cílů pro jednotlivé etapy pracovního i osobního života.
- Organizování naplňování stanovených cílů.
- Sebehodnocení, čeho člověk dosáhl, kde postupoval správně, špatně + hodnocení pro další etapy života. Vágner (2007)



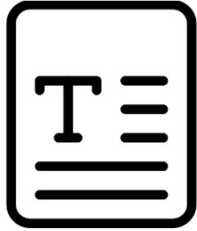
Sebe akceptace v osobním managementu

Vlastní reálný sebe obraz:

- * v rovině psychické
- * v rovině sociální

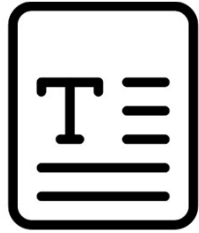
Chtěný (idealizovaný) sebe obraz:

- * v rovině psychické
- * v rovině sociální Drucker (2002)



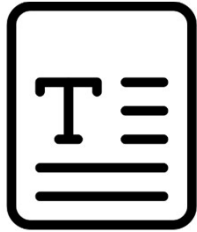
Funkce sebeuplatňování v osobním managementu

- Funkce sebeplánování = schopnost žít podle vlastních představ;
- Funkce sebeorganizování = realizace, implementace cílů do vlastních plánů;
- Funkce sebekontroly = správnost a reálnost cílů; Bělohlávek (2016)



Podstata a význam TIME MANAGEMENTU

- **Možno čas řídit? – NE**
- **Time management = řízení využívání času**



Techniky a generace time managementu

- Paretovo pravidlo
 - Pohled z helikoptéry
 - Eisenhowerov princip
 - Priority ABC
 - Sloní technika
 - Delegování úkolů
 - Plánovací záznamníky a softwarové systémy
-
- Generace Time Managementu

Kontrolní otázky:

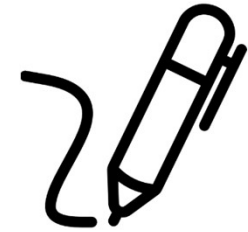
Jaká je podstata self managementu?

Jaké tři základní složky obsahuje self management?

Proč není možné čas řídit?

Úkol:

Na základě dostupné literatury aplikujte jednotlivé techniky time managementu do svého týdenního plánu.



Shrnutí:

Self Management – proces sestavující se z aktivit a činností, které vedou k naplnění osobních i pracovních cílů.

Self management je možné rozčlenit do tří základních etap: sebe plánování, sebeorganizování a sebekontrola.

Time management = řízení využívání času

Použitá literatura:



Bělohlávek, F. (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Grada.

Vágner, I. & Weber, M. (2007). *Osobní management*. Masarykova univerzita.

Drucker, P. F. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Management Press.

KOMUNIKACE V MANAGEMENTU

Komunikace v managementu



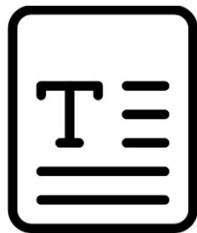
Cíle kapitoly:

- definovat pojem komunikace a její důležitost v managementu zdravotnických organizací,
- definovat specifika slovní, hlasové a zrakové komunikace,
- charakterizovat konflikty v komunikaci a možnosti řešení,
- charakterizovat vnitřní a vnější formy komunikace.



Klíčová slova:

komunikace, slovní, hlasová, zraková komunikace, konflikt, vnější a vnitřní okolí



Vymezení komunikace a její úlohy

👤 KOMUNIKACE – odevzdání oznámení mezi dvěma subjekty

👤 KOMUNIKACE – vztah

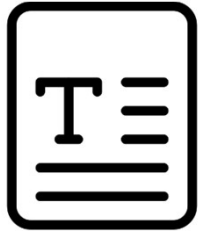


👤 Komunikované oznámení – aktivita

👤 ÚKOLY:

- spolehlivost

- efektivnost Porvazník (2016)



Význam, rizika, druhy komunikace

➤ VÝZNAM:

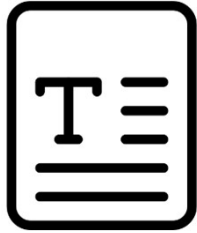
- komunikace = nejdůležitější manažerská dovednost
- K – K – K
- výměna příslibů – řízení

➤ RIZIKA:

důvěryhodnost; srozumitelnost; podvody

➤ DRUHY:

slovní (verbální); zrková (vizuální); hlasová (vokální) Vágner (2007)



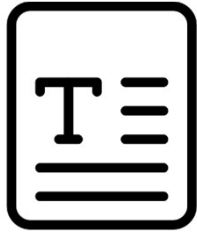
Slovní komunikace a faktory, které ovlivňují její průběh

- **AKTIVNÍ FORMY:**
 - mluvení, vystupování - psaní

- **PASIVNÍ FORMY:**
 - * naslouchání * čtení

- **OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY:**
 - vědomosti, kultura, status, postoje, emoce, praxe

- **DALŠÍ:**
 - stres, zaujatost, nedůvěra, nezáměr, nevhodné prostředí a čas Covey (2014)



Principy efektivního rozhovoru

➤ **Receptivní dovednosti:**

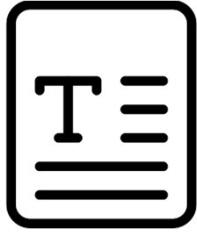
pozorování, empatie (vcítění), naslouchání

➤ **Expresivní dovednosti:**

kladení otázek; vyjádření (opis) obsahu; přijímání závěrů

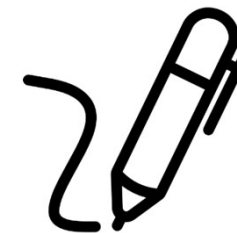
➤ **POSTUP:** příprava, začátek, argumentace, navrhování, vyjednávání, závěr

Covey (2014), Medlíková (2010)



Konflikty v komunikaci a metody jejich řešení

- ☞ vymezení konfliktu
- ☞ pozitivní a negativní stránky konfliktu
- ☞ Přístupy řešení:
 - důraz na úkoly, důraz na vztahy, důraz na oba
 - důraz na zájem o sebe, důraz na zájem o jiné;
- ☞ Metody řešení:
 - dominantní – vynucování
 - svědomitý – urovnávání
 - vyhýbavý – ustupování
 - kompromisní – zvolňování
 - vstřícný – hledání řešení



Kontrolní otázky:

Vyjmenujte aktivní a pasivní formy komunikace.

Uveďte a popište tři základní druhy komunikace.

Neverbální komunikace prostorem se nazývá i:

- a. proxemika.
- b. haptika.
- c. kinetika.
- d. chronomika.

Haptika je:

- a. neverbální komunikace tělesnými doteky.
- b. neverbální komunikace prostorem.
- c. neverbální komunikace časem.
- d. neverbální komunikace výrazem tváře.

Úkol:

V odborné literatuře vyhledejte konkrétní příklady využití metod řešení konfliktů v komunikaci.

Shrnutí:

Komunikaci chápeme jako základní manažerskou dovednost.

Mezi aktivní formy komunikace řadíme mluvení (vystupování) a psaní.

Mezi pasivní formy komunikace řadíme čtení a naslouchání.

Konflikty v komunikaci chápeme jak z pohledu negativního, ale zejména z pohledu pozitivního.

Základní metody řešení konfliktů jsou dominantní, svědomitý, vyhýbavý, kompromisní a vstřícný.

U metod řešení konfliktů záleží na přístupu: rozlišujeme důraz na úkoly/vztahy anebo důraz na sebe/jiné.

Použitá literatura:



Medlíková, O. (2010). *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*. Grada.

Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. FranklinCovey.

Vágner, I. & Weber, M. (2007). *Osobní management*. Masarykova univerzita.

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

TÝMOVÁ PRÁCE V MANAGEMENTU

Týmová práce v managementu



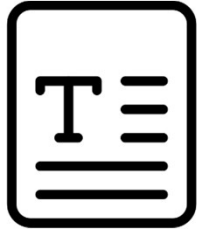
Cíle kapitoly:

- vymezit pojmy tým a pracovní skupina,
- charakterizovat tvorbu týmu,
- formulovat základní problémy porad a týmové práce v organizacích,
- charakterizovat principy, metody a styly vedení týmů.



Klíčová slova:

tým, týmová práce, skupina, tvorba týmu, porady týmu, principy vedení týmů, metody vedení týmů, styly vedení týmů



Podstata a význam týmové práce

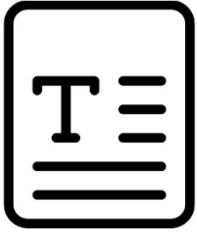
➤ **vymezení týmu a týmové práce**

- 70. roky minulého století – internacionalizace;

- tým = tvořen se záměrem řešit určitý složitější projekt, úkol nebo problém, 3 – 8 členů;

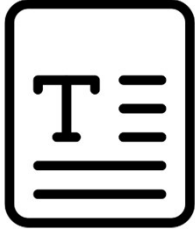
- kompetentnosti členů – osobností vlastnosti, odborné vědomosti, profesionální dovednosti;

- poslání týmu: pracovat a fungovat jako společná jednotka + seberealizace členů; Bělohlávek (2008), Častorál (2009)



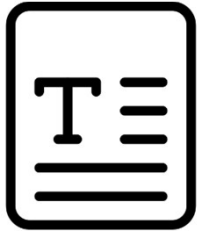
Principy práce týmu

- ✓ jasný cíl;
- ✓ aktivity zaměřeny na výsledek;
- ✓ doplňující se kompetentnost členů;
- ✓ společný závazek;
- ✓ atmosféra spolupráce a tvořivosti;
- ✓ vnější podpora a uznání;
- ✓ odpovědnost;
- ✓ důvěryhodnost;
- ✓ účinná komunikace a motivace; Porvazník (2016)



Principy práce týmu – tým vs. skupina

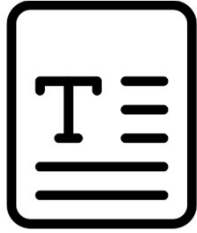
- ✓ **tým** = spolupatříčnost; oddání cíli, který sami vytvořili; úspěch = talent každého člena; atmosféra důvěry; otevřená a poctivá komunikace; podpora členů;
- ✓ **skupina** = seskupení z administrativních příčin; boje o pozice; nepodílejí se na plánování cílů; nedůvěra; nepochopení; neefektivní využití práce; Owen (2017)



Principy vedení týmů

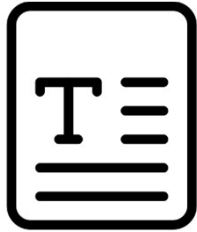
- ✎ princip souladu cílů;
- ✎ princip motivace;
- ✎ princip vůdcovství;
- ✎ princip jasné komunikace;
- ✎ princip komunikace integrity;
- ✎ princip podpůrného použití neformální organizace; Porvazník

(2016)



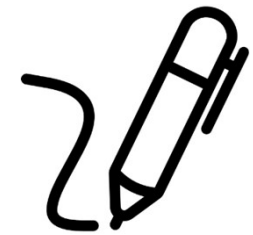
Metody vedení týmů

- ✎ donucování
- ✎ příkazování
- ✎ pracovní náplň
- ✎ motivování
- ✎ koučování
- ✎ poradenství a konzultace
- ✎ potřeba vykonat úkol
- ✎ mentoring (vedení nově přijaté pracovníky) Owen (2017)



Styly vedení týmů

- ✗ vedoucí využívající autoritativní styl vedení;
- ✗ vedoucí preferující demokratický styl vedení;
- ✗ vedoucí opírající se o liberální styl vedení týmu;
- ✗ laissez-faire styl vedení týmu; Bělohlávek (2008)

**Kontrolní otázky:**

Vyjmenujte a definujte rozdíly mezi fenoménem skupinového tlaku a fenoménem skupinové soudržnosti.

Za zakladatele teorie týmových pozic nebo rolí, je obecně považován

- a. Meredith Belbin.
- b. Abraham Maslow.
- c. Tomáš Baťa.
- d. Henry Ford.

Úkol:

Aplikujte metody vedení v týmu ve vybrané organizaci.

Shrnutí:

- Význam týmové práce vzrostl s nástupem internacionalizace
- Zakladatelem týmových rolí je Meredith Belbin
- Mezi principy vedení týmu patří princip souladu cílů, princip motivace, princip vůdcovství, princip jasné komunikace, princip komunikace integrity, princip podpůrného použití neformální organizace
- Mezi metody vedení týmů patří metoda donucování, přikazování, pracovní náplně, motivování, koučování, poradenství, potřeby vykonat úkol a mentoring
- Mezi styly vedení týmů patří autoritativní styl, demokratický styl, liberální stly a laissez-faire styl vedení týmu



Použitá literatura:

Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Grada.

Owen, J. (2017). *The leadership skills handbook: 90 essential skills you need to be a leader*. KoganPage.

Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

MOTIVACE A MOTIVAČNÍ TEORIE V MANAGEMENTU

Motivace a motivační teorie v managementu



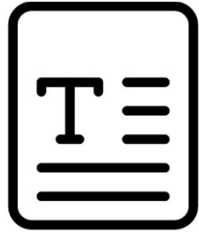
Cíle kapitoly:

- definovat význam, druhy a školy motivace,
- charakterizovat význam principů hmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích,
- charakterizovat význam principů nehmotné motivace pracovníků v organizacích,
- vyjmenovat a charakterizovat jednotlivé školy motivace a jejich představitele,
- nakreslit a na konkrétních příkladech vysvětlit kulminační bod motivace.



Klíčová slova:

motivace, stimulace, nehmotná motivace, motivační teorie, kulminační bod motivace.

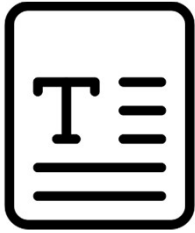


Vymezení, význam a druhy motivace v managementu

- vymezení motivace = „movere“ = hýbat se, pohybovat se = aktivita, určité chování člověka = „vnitřní napětí“, „vnitřní nutkání“;
- motivační profil – vnější a vnitřní motivy v rovnováze = člověk je nejvíce motivován;
- význam motivace:

POTŘEBA – CÍL – KONÁNÍ

Urban (2017), Šuleř (2009)

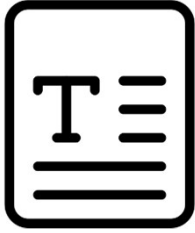


Charakteristika druhů motivace

- A. Vnitřní motivace
Vnější motivace (stimulace)

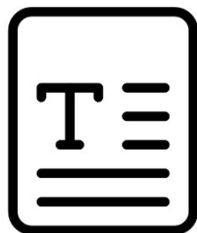
- B. Pozitivní motivace
Negativní motivace
(nátlak, hrozba), manipulace

- C. Hmotná motivace
Nehmotná motivace Urban (2017)



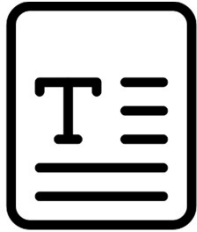
Motivační teorie

- Maslowova hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie
- Alderferova teorie ERG
- McClellandova teorie
- McGregorova teorie X a Y
- Ouchiho teorie Z
- Adamsova teorie spravedlivosti
- Teorie očekávání
- Job Enrichment
- Job Enlargement
- Job Rotation



Hmotná motivace

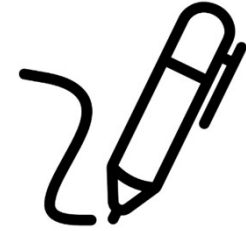
- mzda a osobné ohodnocení
- půjčky a úhrada úroků
- odměny a cílové prémie
- úhrada životního pojištění
- zaměstnanecké akcie
- služební auto a telefon
- 13. a 14. plat
- a další Covey (2014)



Nehmotná motivace

- ⇒ dobré pracovní vztahy
- ⇒ klouzavá pracovní doba
- ⇒ udělování pochval a uznání
- ⇒ projevování důvěry
- ⇒ vhodná lokalita
- ⇒ image a goodwill organizace
- ⇒ možnost zvyšování kvalifikace
- ⇒ a další Covey (2014)

Kontrolní otázky:



Popište Ouchiho teorii Z.

Popište McClellandovou teorii.

Pracovník typu X:

- a. preferuje jasné příkazy.
- b. je vynalézavý a iniciativní.
- c. nachází v práci smysl a uplatnění.
- d. má přirozený sklon pracovat.

Úkol:

V odborné literatuře vyhledejte pojem „kulminační bod motivace“.

Shrnutí:

- Motivace pochází z latinského slova „movere“ což znamená hýbat se, pohybovat se
- Základní dělení motivace: pozitivní x negativní motivace, vnitřní x vnější motivace, hmotná x nehmotná motivace
- Hmotná motivace je taková motivace, které je přímo spojena s peněžním motivováním
- Nehmotná motivace je taková motivace, která „žene“ zaměstnance kupředu, ale organizaci nestojí žádné finanční prostředky



Použitá literatura:

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Šuleř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik : komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Computer Press.

Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. FranklinCovey.

OSOBNOST MANAŽERA

Osobnostní (lidské) vlastnosti manažerů



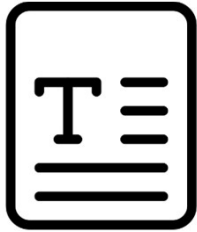
Cíle kapitoly:

- charakterizovat složky, které definují osobnostní vlastnosti manažera - charakter, kreativita, kognice, temperament, somatické vlastnosti, volní vlastnosti,
- vymezit podstatu kognitivních a kreativních vlastností,
- charakterizovat kognitivně-tvořivé manažery a popsat bariéry tvořivosti,
- vysvětlit podstatu a význam vlastností temperamentu subjektů managementu,
- popsat možnosti uplatňování různých typů temperamentu v managementu zdravotnických organizací,
- definovat význam somatických vlastností subjektů managementu,
- vysvětlit podstatu volní struktury charakteru subjektů managementu.



Klíčová slova:

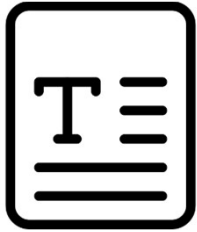
osobnostní profil manažera, charakterové vlastnosti, vlastnosti temperamentu, kreativně-kognitivní vlastnosti, somatické vlastnosti, volní vlastnosti manažera.



Osobnostní (lidské) vlastnosti:

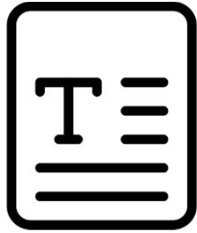
Charakter – soubor psychických vlastností osobnosti, které se projevují v mravní stránce jejího chování a jednání. Nejsou vrozené, ale utváří se během života výchovou a sebevýchovou. Rozlišujeme na kladné a záporné.

Temperament – souhrn vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Temperament je spjat s vzrušivostí – mírou odpovědi určitého člověka na různé podněty – a zahrnuje i tendenci měnit nálady. Temperament určuje dynamiku chování osobnosti. Paulík (2010)



Osobnostní (lidské) vlastnosti:

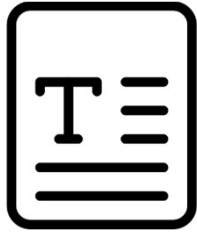
Emoční vlastnosti – psychicky a sociálně konstruované procesy, zahrnující subjektivní zážitky libosti a nelibosti, provázané fyziologickými změnami (změna srdečního tepu, změna rychlosti dýchání, atd.), motorickými projevy (mimika, gestikulace), změnami pohotovosti a zaměřenosti. Hodnotí skutečnosti, události, situace a výsledky činností podle subjektivního stavu a vztahu k hodnocenému, vedou k zaujetí postoje k dané situaci. Fyziologické reakce na dané emoce nejsou jednotné. Plamínek (2013)



Osobnostní (lidské) vlastnosti:

Kreativita – soubor schopností, které umožňují uměleckou, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost. Ta se projevuje jako vynalézavost, jako vznik nového, originálního díla nebo myšlenky, popřípadě tvůrčím řešením problémů.

Volní vlastnosti – vlastnosti člověka podmíněné vůlí člověka. Vyjadřují záměrné, cílevědomé úsilí směřující k dosažení vědomě vytýčeného cíle, které je vlastní jen člověku. Covey (2014)

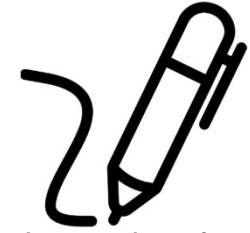


Osobnostní (lidské) vlastnosti:

Kognitivní vlastnosti – poznávací vlastnosti. Prostřednictvím kognitivních funkcí člověk vnímá svět kolem sebe, jedná, reaguje, zvládá různé úkoly. Myšlenkové procesy dávají člověku možnost učení, zapamatování, přizpůsobování se neustále se měnícím podmínkám okolního prostředí. Kognitivní funkce rovněž zahrnují kromě paměti i koncentraci, pozornost, řečové funkce, rychlost myšlení, schopnost pochopení informací.

Somatické – tělesné – tělesné vlastnosti člověka;

Somatické – duševní – stres a odolnost vůči stresu; Paulík (2010)



Kontrolní otázky:

Metoda tvořivosti, kde se k zadaným číslům a abecedním znakům požaduje doplnit jejich interpretaci

- a. Tvořivé úlohy
- b. Brainstorming
- c. Heuristická metoda
- d. Tvořivé testy

7 SH je příkladem metody rozvoje tvořivosti

- a. Tvořivé úlohy
- b. Brainstorming
- c. Heuristická metoda
- d. Tvořivé testy

Úkol:

Na základě dostupné literatury definujte složky osobnosti důležité pro vedoucí manažerské pozice v organizacích.

Shrnutí:

Základní složky osobnosti jsou charakter, temperament, kreativita, volní vlastnosti, kognitivní vlastnosti, somatické tělesné vlastnosti, somatické duševní vlastnosti, emoční vlastnosti

Somatické duševní vlastnosti a somatické tělesné vlastnosti vzájemně spolu souvisí, doplňují se.

Odolnost vůči středu je v přímé souvislosti se somatickými vlastnostmi.



Použitá literatura:

Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. Grada.

Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. FranklinCovey.

Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Grada.

Porvazník, J. a kol. (2016). *Celostní management*. Iris.

OHODNOCOVÁNÍ V MANAGEMENTU

Ohodnocování v managementu



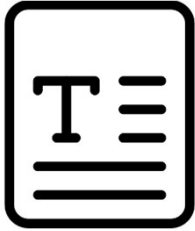
Cíle kapitoly:

- Definovat pojem ohodnocování v managementu
- Vyjmenovat metody ohodnocování v managementu
- Vysvětlit důležitost přístupů k ohodnocování



Klíčová slova:

Ohodnocování, sebehodnocení, ohodnocování blízkými, ohodnocování nadřízenými, ohodnocování experty, intuitivní ohodnocování, heuristické ohodnocování, experimentální ohodnocování

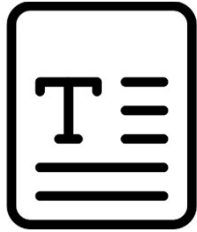


Ohodnocování jednotlivých složek celostní způsobilosti nasvědčuje, že pokud lidé poznají, kde mají **rezervy**, mohou **změnit** své manažerské a pracovní chování. Paulík (2010)

Lídři s rozvinutou celostní manažerskou způsobilostí se nerodí, ale **utváří**, i když genetické předpoklady a také určitě prostředí dospívání mají na tuto způsobilost vliv. Plamínek (2010)

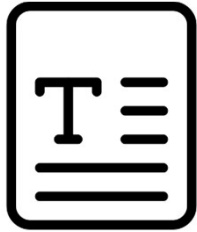
Karl Erik Sveiby:

- interní znalostní aktiva – uspořádání organizace, software, patenty;
- externí znalostní aktiva – goodwill, image, logo, úroveň vztahů se zákazníky, PR;
- kompetentnost – způsobilost pracovníků; Porvazník (2016)



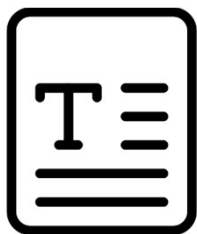
Rozlišení potřeb ohodnocování

- při výběru na pracovní pozici;
- při kariérním postupu – obzvláště na manažerskou pozici;
- při kvalifikačním růstu – zvyšování úrovně způsobilosti, tvorbě vzdělávacích programů;
- při určování pořadí a srovnání například při odměňování, propouštění pracovníků, atd.;
- při hodnocení výkonnosti; Horváthová (2016)



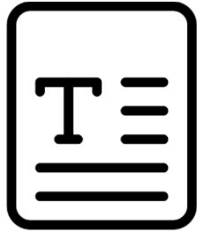
Přístupy k ohodnocování manažerské způsobilosti

- SEBEOHODNOCOVÁNÍ
- Ohodnocování blízkými
(příbuzní, spolupracovníci)
- Ohodnocování nadřízenými
- Ohodnocování experty
(znalecké ohodnocování) Porvazník (2016)



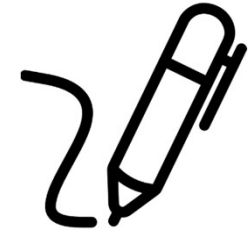
Úrovně způsobilosti

- Dvoustupňová úroveň
- Třístupňová úroveň
- Čtyřstupňová úroveň
- Pětistupňová úroveň
- Sedmistupňová úroveň Porvazník (2016)



Metody ohodnocování způsobilosti

- INTUITIVNÍ – založené na zkušenosti a intuicích
 - metoda prvního dojmu
 - metoda pozorování
 - metoda rozhovoru (interview)
 - metoda 360° hodnocení
- HEURISTICKÉ – založeny na logice myšlení, ale také na zkušenostech
 - metody dotazníků
 - metody bodování
- EXPERIMENTÁLNÍ
 - standardizované testy
 - softwarové ohodnocování Porvazník (2016)



Kontrolní otázky:

Jaké základní metody ohodnocování znáte?

Jaké je základní členění přístupů k ohodnocování?

Jaké úrovně způsobilostí znáte?

Úkol:

Aplikujte jednotlivé metody ohodnocování na podmínky organizace.

Shrnutí:

- Karl Erik Sveiby rozlišuje interní znalostní aktiva, externí znalostí aktiva a kompetentnost
- Základní přístupy k ohodnocování jsou sebeohodnocování, ohodnocování blízkými, ohodnocování nadřízenými a ohodnocování experty
- Mezi metody ohodnocování řadíme intuitivní, heuristické a experimentální

Použitá literatura:



Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Grada.

Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Grada Publishing.

Horváthová, P. & Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.

Porvazník, J. a kol. *Celostní management*. Bratislava, 2016. ISBN 978-80-8153-062-3.

SOUČASNÉ TRENDY V MANAGEMENTU

Současné **trendy** v managementu



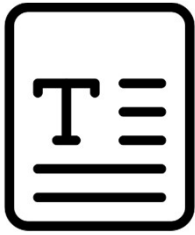
Cíle kapitoly:

- Identifikovat základní trendy v managementu
- Aplikovat vhodné trendy v managementu do praxe ziskových organizací
- Aplikovat vhodné trendy v managementu do praxe neziskových organizací



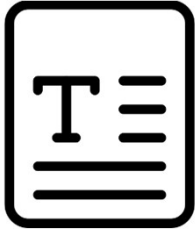
Klíčová slova:

trendy v managementu, BSC, outsourcing, multinacionální komunikace, kaizen



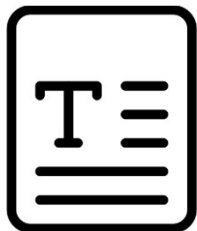
Současné trendy v managementu

- **JUST IN TIME** – malá/omezená zásoba; dodávky přesně požadovaného množství a v termínu; 100% kvalita; min. zásoba hotových výrobků;
- **Total Quality Management (TQM)** – zvyšování produktivity za současného zvyšování jakosti a snižování ztrát z nejakostní výroby – za předpokladu spokojenosti zákazníků;
- **Balanced Scorecard (BSC)** – hodnocení výkonnosti podniku pomocí 4 perspektiv – zákaznická, finanční, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu; Zuzák (2011)



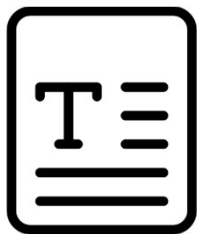
Současné trendy v managementu

- **Six Sigma** – identifikace a odstranění příčin defektů a chyb v procesech výroby a obchodu, k čemuž používá metodiky DMAIC – Define (definice), Measure (měření), Analyze (analýza), Improve (zlepšení), Control (kontrola);
- **Outsourcing** – vyčleňování fungující části organizace;
- **Benchmarking** – srovnávání v rámci odvětví – výkonnost, používané praktiky, procesy, postupy.
- **Znalostní management** – schopnost, kreativita lidí; informace se stává znalostí teprve tehdy, když s ní umíme pracovat, dokážeme je využít; Hill (2017)



Současné trendy v managementu

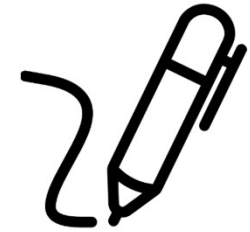
- **Management by Objectives (MBO)** – převázání soustavy cílů tak, aby realizace každého částečného cíle podporovala dosažení nejvyšších cílů organizace;
- **Customer Relationship Management (CRM)** – řízení vztahu se zákazníky; prospěšnost pro firmu;
- **Core Business** – soustředění výrobního programu na relativně úzkou oblast, ve které firma může dosáhnout konkurenční výhodu; Fotr (2017)



Současné trendy v managementu

- **KAIZEN** – stálé malé zlepšení v osobním, sociálním i pracovním životě, za které jsou odpovědní všichni pracovníci podniku;
- **Customer Performance Management (CPM)** – neustálé zlepšování podniku pomocí zlepšování jeho jednotlivých částí;
- **Corporate Governance** – soubor vnitřních vztahů mezi managementem společnosti, správní radou, akcionáři a dalšími zájmovými skupinami;
- **Multinacionální komunikace** – spolupráce a jednání se zahraničními partnery; Hill (2017)

Kontrolní otázky:



Jaké trendy v managementu se aktuálně používají v praxi ziskových organizací?

Jaké trendy v managementu se aktuálně používají v praxi neziskových organizací?

Úkol:

Identifikujte základní postup zavádění BSC v praxi ziskových a neziskových organizací.

Shrnutí:

- Mezi základní trendy v managementu patří Just In Time, TQM, BSC, Six Sigma, Outsourcing, Benchmarking, MBO, CRM, core Business, KAIZEN, CPM, Corporate Governance
- Využití jednotlivých trendů v managementu závisí na úrovni managementu dané ziskové či neziskové organizace
- Každá organizace je specifická, a co funguje v jedné organizaci, nemusí fungovat v jiné, i když podobné, organizaci



Použitá literatura:

Fotr, J. & Vacík, E. & Špaček, M. & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada.

Hill, CH. W. L. & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management*. South-Western Cengage Learning.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Grada.

Doporučená literatura:



Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada.

Bělohlávek, F. (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Grada.

Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Drucker, P. F. (2016). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Management Press.

Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Grada.

Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Grada Publishing.

Porvazník, J. & Vydrová, J. & Ljudvigová, I. (2016). *Celostní management*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley.

Tomek, G. & Vávrová, V. (2017). *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje*. Professional Publishing.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Vágner, I. & Weber, M. (2007). *Osobní management*. Masarykova univerzita.

Děkuji za pozornost